Niveau(x) d'enseignement : Numéro ISN : 9629
Centre d'intérêt : 140

Roy, Jean-Guy

L'implication de l'implantation d'une politique d'évaluation du personnel à l'intérieur d'une commission scolaire / Jean-Guy Roy. -- [Mull?] : J.-G. Roy, 1979.
2 v. (36, [2] ; [59] f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention, Ecole nationale d'administration publique, Université du Québec". Bibliogr. : v. 1, f. [37-38]. Dépouillement partiel : v. 2. Annexes.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Evaluation du personnel * Commission scolaire * Politique locale * Analyse organisationnelle

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Champlain

L'étude présentée dans ce rapport a pour but d'identifier les causes qui neutralisent l'application de la politique d'évaluation du personnel à la commission scolaire Champlain et de recommander des solutions qui sont susceptibles de favoriser l'application de cette politique. Pour ce faire, on prend d'abord connaissance de l'orientation de la politique actuelle et de ses fondements afin de dégager certaines implications que cette orientation pourrait avoir sur le mode de gestion de la commission scolaire. On fait ensuite une analyse statique de l'organisation à l'aide du modèle théorique de Mintzberg. Cette approche théorique est complétée par une approche pratique qui consiste à recueillir, au moyen d'un questionnaire, de l'information sur la perception qu'a le personnel de cette politique. L'analyse des résultats obtenus tant par l'approche théorique que par l'approche pratique font ressortir essentiellement que l'organisation se caractérise par la centralisation de la prise de décision mais que, par contre, l'implantation d'une politique d'évaluation du personnel, telle que définie par la commission scolaire, nécessite un mode de gestion de type participatif.

Type de document :

INT
425
1

L'implantation de l'implantation
d'une politique d'évaluation du
personnel. À l'intérieur d'une

INT
425
1

9629-A

PROJET D'INTERVENTION

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
UNIVERSITE DU QUEBEC

ENAP MONTRÉAL
DOCUMENTATION

L'implication de l'implantation d'une politique d'évaluation du personnel à l'intérieur d'une commission scolaire

Vol. 1

par: Jean-Guy Roy

Mars 1979

TABLE DES MATIERES

SECTION I

Cadre de l'étude

1.1 Considérations générales 1

1.2 Caractéristiques de la politique d'évaluation 3

1.3 Problématique 5

1.4 Objectifs de l'étude 8

SECTION II

2. Méthodologie 9

2.1 Approche théorique 9

2.2 Approche pratique 12

2.2.1 Le questionnaire 12

2.2.2 La technique d'entrevue 14

SECTION III

Résultats

3.1 Résultats de l'approche théorique 16

3.1.1 Les rencontres avec le directeur du personnel 16

3.1.2 L'analyse de l'organisation 16

3.1.3 Revue de littérature 20

3.2 Résultats de l'approche pratique 25

3.2.1 Analyse du questionnaire 25

3.2.2 Résultats obtenus par la technique d'entrevue 28

SECTION IV

Diagnostique général 30

Recommandations 35

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE	I	La politique d'évaluation
	II	Questionnaire sur la politique d'évaluation
	II A	Analyse du questionnaire
	II B	Analyse des entrevues
	III	Analyse de l'organisation
	IV	Questionnaire et analyse des résultats sur l'organisation
	V	Implantation
	VI	Article sur la direction par objectifs
	VII	Article sur la gestion participative par objectifs

BIBLIOGRAPHIE

VOLUMES

SECTION 1

Cadre de l'étude

1.1. Considérations générales

1.2 Caractéristiques de la politique d'évaluation

1.3 Problématique

1.4 Objectifs de l'étude

1.1 Considérations générales

En 1970, la loi 27 adoptée par l'Assemblée nationale forçait les commissions scolaires à se fusionner afin de diminuer leur nombre sur le territoire de la province de Québec.

Ainsi en novembre 1972, les Commissions scolaires de Limbour, de Touraine et de Pointe-Gatineau furent regroupées pour créer la Commission scolaire Champlain. En 1974, après deux (2) ans d'existence, elle se dotait d'une structure administrative qui répondait davantage à ses besoins en général ainsi qu'à ceux de ses écoles et de son personnel. Le besoin de se doter d'une nouvelle structure administrative fut principalement causé par l'augmentation accrue de personnel avec le regroupement. Le nombre de personnes à l'emploi de cette dernière passa à plus de 500 années-hommes.

Avec un nombre aussi important d'employés, certains commissaires se sont penchés sur la nécessité de mettre en place une politique d'évaluation du personnel. Il était, selon eux, inadmissible qu'une organisation quelle qu'elle soit ne possède pas un mécanisme d'évaluation du rendement clairement identifiée.

Deux ans après ce changement organisationnel, le directeur des services administratifs quitta l'organisation. Cet évènement fut l'occasion pour les dirigeants de la commission scolaire d'élaborer une nouvelle structure administrative qui répondrait aux besoins toujours grandissants de la Commission scolaire Champlain, telles l'application de trois (3) conventions collectives, l'application de la politique administrative et salariale pour le personnel non syndiqué et pour le personnel-cadre, connaissance des différentes règles budgétaires, préparation et justification des besoins en immobilisation, la surveil-

veillance étroite du service informatique pour fins de taxation et plusieurs autres activités auxquelles l'ancienne structure ne permettait pas de répondre adéquatement. Le principal changement apporté par cette nouvelle structure fut de scinder le poste de directeur des services administratifs en trois services. Le service de l'équipement, le service des finances et le service du personnel. Avant même qu'il y ait un titulaire à la direction du service du personnel, une priorité y était identifiée, c'était celle d'y élaborer une politique d'évaluation du personnel. Le titulaire de ce poste fut engagé à l'automne 1976 et en février 1977, les commissaires de la commission adoptèrent la politique d'évaluation proposée par le directeur du service du personnel laquelle apparaît à l'annexe I.

Le problème majeur avec lequel les dirigeants de la Commission scolaire Champlain étaient aux prises était l'implantation de cette politique à travers toutes les unités administratives de la commission.

Comme cette période coincidait avec le temps où je devais proposer à l'ENAP un sujet devant servir à remplir une exigence du cours de maîtrise, soit le projet d'intervention, et que de plus, les dirigeants de la commission demandaient que mon projet d'intervention se fasse au profit de l'organisation, ce fut pour moi le projet idéal, compte tenu de mon intérêt marqué sur des sujets de relations de travail.

Etant donné que le principal intervenant dans ce projet était le directeur du personnel, il fut désigné par les dirigeants de la commission comme celui qui devait me servir de ressources au sein de l'organisation.

1.2 Caractéristiques de la politique d'évaluation à la Commission scolaire Champlain.

Tel que l'on peut le constater en annexe I, les principales caractéristiques de la politique d'évaluation du personnel telles que proposées par le rédacteur, peuvent se situer à différents niveaux: Premièrement, on constate qu'au niveau des objectifs, cette politique est orientée sur le résultat plutôt que sur les traits caractéristiques de l'individu. Entre autre, elle vise à faciliter la compréhension mutuelle des objectifs de la commission ainsi que les objectifs de travail de chaque unité administrative; à identifier les résultats à atteindre et les traduire en tâches pour chaque membre de l'organisation; à évaluer la qualité de réalisation des objectifs déterminés et des moyens utilisés; à apprécier d'une façon non comparative d'un individu à l'autre le rendement de l'employé dans l'exécution de sa tâche propre; à prévoir et à apporter les correctifs requis à un rendement jugé insuffisant ou sujet à l'amélioration.

Deuxièmement, un autre trait caractéristique de cette politique est le fait que la participation de l'employé au processus d'évaluation soit considérée comme un élément capital à la bonne marche de cette dernière.

Un troisième aspect qui caractérise cette politique c'est sa méthode, c'est-à-dire l'entretien. Chaque employé doit rencontrer son supérieur immédiat au moins deux fois par année; une première fois pour établir les objectifs qu'il devra atteindre et la deuxième fois pour évaluer le degré d'atteinte de ces objectifs.

Une autre dimension importante que l'on peut dégager de cette politique, et cela même s'il n'en fut aucunement mention dans son contenu, est tout

l'aspect non punitif qui est absent de cette politique. En effet, on constate que si une ou des lacunes sont observées dans le rendement d'un employé le seul moyen identifié dans la politique pour corriger la ou les lacunes identifiées est un projet de perfectionnement. On considérait que les conventions collectives fournissaient une gamme suffisante de mesures disciplinaires pour ne pas introduire cette dimension à l'intérieur de la politique.

1.3 Problématique

Le niveau politique de la commission scolaire, c'est-à-dire les commissaires, réclamait la mise sur pied d'une politique d'évaluation du personnel parce que, selon eux, toute organisation, quelle qu'elle soit, se doit d'évaluer son personnel. Du côté administratif, c'est-à-dire les cadres de la commission, on réclamait une politique d'évaluation du personnel pour combler certaines lacunes qu'on avait identifiées et qui peuvent se résumer comme suit:

- problèmes de communication
- problèmes de motivation
- problèmes d'intégration du personnel
- problèmes de connaissance du personnel
- problèmes de perfectionnement

Communication: Parce que la commission sentait que les attentes du patron et les objectifs des employés n'étaient pas toujours en concordance.

Motivation: Parce que la commission sentait que la description de tâches dans un champ d'activités pouvait conduire à de la routine ennuyeuse parfois. Par le biais de l'appréciation, la commission voulait fournir l'opportunité d'un enrichissement des tâches en proposant de nouveaux projets, de nouvelles entreprises à un certain nombre d'individus.

Intégration du personnel: La commission voulait par le biais de l'appréciation essayer d'amorcer une entreprise de valorisation du personnel, c'est-à-dire lui faire sentir qu'il occupait une place importante dans le rouage administratif de la commission.

Connaissance du personnel

La commission voulait connaître les ressources qu'elle possédait tant actualisées que potentielles. Elle voulait accrocher, en plus d'une face à un nom, des qualités qui pourraient être exploitées sur des profits quelconques de la commission.

Perfectionnement

La commission voulait que le perfectionnement serve à l'amélioration de l'organisation ou du personnel. Donc l'objectif premier de cet organisme scolaire était de favoriser le développement des personnes, d'améliorer sa gestion du personnel et de mettre à l'écart toute question d'administration des salaires.

La commission se voit obligée d'implanter une telle politique dévaluation dans un milieu où tout le domaine d'évaluation est, depuis presque toujours, perçu sous son angle négatif. Tant l'évalué que l'évaluateur, dans cette perspective, considèrent cette opération comme pénible, voire même impopulaire pour le supérieur et contestable pour l'employé. Ce dernier est en effet habitué à l'arsenal des mesures disciplinaires que possède la commission scolaire: l'avertissement, la réprimande écrite, la suspension et la mise-à-pied. Ainsi la commission scolaire doit convaincre tout son personnel que son évaluation est une mesure de gestion hautement positive parce que par sa politique, la commission permet, d'une part que les ressources humaines soient employées à meilleur escient et que d'autre part, l'employé voit sa contribution personnelle valorisée.

De plus, cette politique de caractère nouveau devait être implantée dans une structure hautement bureaucratisée où le pouvoir absolu repose dans les mains d'un seul individu.

Or, depuis février 1977, date à laquelle cette politique entra en vigueur, la commission est encore aux prises avec des problèmes d'application. On constate que depuis ce temps aucun projet de perfectionnement n'a été proposé à quelque employé que ce soit par les supérieurs immédiats. On constate aussi dans quelques unités administratives que la politique n'est tout simplement pas appliquée. De plus la commission ne possède qu'une seule unité administrative où les tâches des employés sont élaborées à partir de l'esprit dicté par la nouvelle approche.

1.4 Objectifs de l'étude

Compte-tenu de la problématique présentée ci-haut, cette étude a été effectuée dans le but:

1° d'identifier la (les) cause(s) qui neutralise(nt) l'application de cette politique

2° de recommander des solutions qui sont susceptibles de favoriser l'application de la politique.

Section II

Méthodologie

2. Méthodologie

2.1 Approche théorique

Essentiellement, on peut subdiviser cette approche en trois (3) phases: La première consiste à prendre connaissance de la politique dans sa forme finale, de vérifier ses fondements auprès du responsable du dossier, c'est-à-dire de découvrir les principales sources qui ont servi à l'élaboration de la politique. Selon nous, cette phase s'avérait nécessaire puisqu'en connaissant l'orientation de la politique, il était plus facile par la suite de dégager certaines implications que cette orientation pouvait avoir sur la structure fonctionnelle de la commission scolaire, c'est-à-dire les influences que l'orientation pouvait avoir sur le mode de gestion.

La deuxième phase de cette approche consiste à faire une analyse statique de l'organisation; c'est-à-dire de décrire le plus parfaitement possible à l'aide d'un modèle théorique les différentes composantes de la structure organisationnelle. Le modèle théorique retenu pour effectuer cette analyse fut celui de Henry Mintzberg parce que ce même modèle nous semblait le plus pertinent pour recueillir les informations que l'on jugeait utiles dans ce genre d'analyse.

Les éléments que ce modèle nous permet d'étudier peuvent se regrouper selon trois (3) thèmes soient: premièrement: les paramètres de la structure regroupant des éléments qui permettent d'identifier le type d'organisation à analyser. Deuxièmement: le fonctionnement, c'est-à-dire l'identification des différents paliers de la structure et le rôle que ces derniers sont appelés à jouer. Troisièmement: les facteurs contingents, c'est-à-dire les éléments regroupés sous ce thème permettant de situer le contexte dans lequel évolue l'organisation.

Précisément voici de façon plus analytique le regroupement de ces éléments:

A- Les paramètres de la structure

- La spécialisation des tâches
- La formation
- Le regroupement des postes
- Le cheminement de la prise de décision
- La décentralisation et la centralisation
- La chaîne de commandement
- La délégation de pouvoir
- Les types de structures

B- Le fonctionnement

- Niveau stratégique
- Niveau opérationnel
- Niveau intermédiaire
- Technostructure
- Unité de soutien

C- Les facteurs contingents

- L'âge et la taille
- L'environnement

L'information qui a servi à rédiger cette analyse a été obtenue en grande partie du directeur du service du personnel; son mode de transmission de l'information fut de deux types: il nous facilitait l'accès à certains dossiers à diffusion limitée ou bien il nous livrait lui-même les informations pertinentes par la technique de l'entrevue, nous éliminant ainsi des pertes de temps inutiles. Cette analyse nous semble une étape importante de l'étude parce qu'elle vise à nous faire connaître différents aspects de l'organisation nous permettant de déterminer le style de gestion de la commission. En identifiant ce dernier il sera possible d'établir des comparaisons entre les caractéristiques du style de gestion observé et celui que pourrait proposer les auteurs

pour fournir un encadrement adéquat à la politique d'évaluation en vigueur à la commission scolaire.

Enfin, la troisième phase de l'approche théorique consiste tout simplement à consulter différents ouvrages ou articles traitant de l'évaluation du personnel selon l'orientation dégagée de la politique en vigueur à la commission. Il nous est apparu essentiel de connaître si les auteurs écrivant sur ce sujet proposaient en même temps un encadrement particulier pour faciliter l'application de politiques d'évaluation de personnel selon les principes de ces politiques. Plusieurs documents ont été consultés (voir la bibliographie).

2.2 Approche pratique

Afin d'établir un diagnostique qui se rapprochait le plus de la réalité, l'approche théorique avait avantage à être complétée par une approche plus pratique.

Cette approche pratique visait à obtenir de l'information sur la perception du personnel sur leur connaissance réelle de la politique. Pour obtenir cette information deux techniques furent utilisées: le questionnaire et l'entrevue.

2.2.1 Le questionnaire

Cette technique fut retenue pour le groupe de travailleurs subordonnés parce qu'elle nous permettait de rejoindre un plus grand nombre de personnes, de recueillir le plus de renseignements possibles à l'intérieur d'une période de temps limitée. Cette technique favorisait selon nous la spontanéité des gens interrogés.

Ce questionnaire devait nous servir pour déterminer la perception de la politique par le milieu et pour vérifier la perception de certains aspects de l'organisation auprès d'un groupe d'employés.

2.2.1.1 Perception de la politique par le milieu

A cette occasion, la technique du questionnaire s'adressait aux membres de l'organisation qui n'exercaient pas un rôle de supérieur c'est-à-dire aux subordonnés.

Ce questionnaire (annexe II) fut distribué à 125 employés de la commission soit environ le quart du personnel. Toutes les catégories d'employés étaient représentées dans ce nombre: les enseignants, le personnel de soutien et les professionnels.

le choix des participants fut aléatoire. Cependant il était nécessaire que l'entité d'une unité administrative soit respectée en ce sens que si elle était demandée pour participer à cette enquête, toutes les catégories d'employés de cette dernière devaient y participer. Lorsque le choix d'une unité administrative était fait, une rencontre était prévue afin d'expliquer au groupe dans quel contexte se situait ce sondage lequel était anonyme et confidentiel. Le temps de réponse alloué était d'une semaine.

Les thèmes abordés dans ce questionnaire visaient à déterminer si les gens:

1° étaient informés du contenu de la politique
2° comprenaient les objectifs visés par la politique
3° appliquaient la méthode d'évaluation proposée

2.2.1.2. Perception de l'organisation par les employés

Suite à l'analyse théorique de l'organisation, selon le modèle de Mintzberg, nous avons voulu vérifier si ce modèle théorique se rapprochait de la réalité. Par la technique du questionnaire, un groupe d'employés fut consulté pour fournir leur perception de l'organisation qui les emploie.

Des contraintes de temps et l'importance relative de cet exercice nous obligèrent à retenir une seule unité administrative pour répondre au questionnaire portant sur les quatres (4) thèmes suivants:

- la communication au sein de l'organisation
- le travail d'équipe et la participation
- la décentralisation
- le contrôle

L'unité administrative participant à cet exercice effectue la majorité de ses tâches au centre administratif de la commission et est constituée d'environ cinquante (50) employés répartis ainsi:

- 7 cadres
- 11 professionnels non-enseignants
- 32 membres de soutien

On constate que la population visée pour cette occasion diffère quelque peu de la population visée par le premier questionnaire. De fait, le questionnaire s'adressait aux supérieurs et aux subordonnés, ce qui n'était pas le cas pour le questionnaire précédent. Par contre, il était possible de rencontrer parmi le groupe de subordonnés des individus qui avaient pu participer aux deux sondages.

2.2.2 La technique de l'entrevue

L'information que nous voulions recueillir auprès de ceux qui avaient la responsabilité d'application était d'un ordre différent que celle de ceux qui avaient à subir cette politique. Ce groupe d'individus était, selon nous, l'élément-clé de tout le processus de l'implantation. Deux éléments importants devaient être compris par eux. Premièrement, nous voulions savoir si les responsables connaissaient les implications de la philosophie de cette politique face à leur mode de gestion. Deuxièmement, il nous a semblé nécessaire de vérifier auprès d'eux, l'importance qu'ils accordaient à l'évaluation du personnel.

Considérant que ce groupe d'employés était moins nombreux que les autres catégories et que de plus, il fallait recueillir des renseignements

les plus complets possibles et identifier les problèmes d'attitudes ou d'opinions il nous est apparu que la technique de l'entrevue était mieux appropriée pour ce groupe d'employés.

Onze (11) sur 22, responsables de l'application de la politique et exercant leur fonction au centre administratif ou au sein des écoles ont été rencontrés afin d'amener l'interlocuteur à se prononcer sur les éléments ci-haut identifiés. L'entrevue était encadrée par trois questions, soient:

1) Pourquoi une politique d'évaluation à la Commission scolaire Champlain?

2) Est-ce que la politique d'évaluation doit tenir compte du système de gestion de la commission?

3) Quels changements la politique propose-t-elle pour améliorer la situation antérieure?

Section III

Résultats de l'approche théorique et de l'approche pratique

3.1 Résultats de l'approche théorique

3.1.1. Les rencontres avec le directeur du personnel

Les quelques rencontres que nous avons pu avoir avec le directeur du personnel nous ont permis de recueillir les informations suivantes: D'abord, nous avons appris que le mandat d'élaborer une politique d'évaluation du personnel était une priorité pour le nouveau titulaire au service du personnel et que ce mandat possédait une limite de temps soit 1 année. De plus, il nous a été possible d'apprendre que cette politique ne s'insérait pas à l'intérieur d'une orientation de gestion quelconque. Il nous a été révélé que l'implantation se ferait à l'ensemble du personnel sans aucun essai préalable. Enfin, ces rencontres nous ont permis de savoir qu'aucun moyen n'était mis en place pour connaître les besoins de perfectionnement pour ceux qui devaient appliquer la politique.

3.1.2 L'analyse de l'organisation

L'analyse organisationnelle dont les détails apparaissent à l'annexe III nous a permis de dégager les éléments caractéristiques suivants: (caractéristiques établies selon la terminologie de Mintzberg).

Dans un premier temps, l'analyse permet de constater que l'ensemble de l'organisation de la Commission scolaire Champlain rencontre les caractéristiques fonctionnelles telles qu'elles apparaissent dans la structure de Mintzberg. A la commission scolaire, les constituantes de la structure se présentent comme suit:

1) un niveau stratégique, où se situe la prise de décision. La prise de décision et le pouvoir formel sont centralisés au niveau de la haute direction, avec une chaîne de commandements allant du haut vers le bas;

2) un soutien assez important dans les domaines d'activités tels que: personnel, finance, équipement et éducation. Le pouvoir et l'influence ont une assez grande importance et s'exercent surtout au niveau opérationnel c'est-à-dire dans les écoles;

3) un noyau opérationnel dans les écoles, constituant la plus grande section de l'organisation.

De plus, nous avons été à même de constater que la commission scolaire oeuvrait dans un environnement stable c'est-à-dire qu'elle n'a pas à compétitionner pour son expansion.

Ceci est le trait caractéristique des organismes qui possèdent un territoire déterminé et des procédures établies lors des prises de décisions. C'est le cas à la commission scolaire.

Nous avons pu constater aussi qu'il existait une importance relative des mécanismes de liaison. Nous vous présentons ici sommairement en quoi consiste ces différents mécanismes. D'abord, il y a la table de gestion I où siègent le directeur général et les directeurs de services; les problèmes tant administratifs que pédagogiques y sont abordés. C'est à cette table où

la plupart du temps les politiques sont amorcées.

L'autre table de gestion, dite table de gestion II, est composée du directeur général, des directeurs des services au besoin et de toutes les directions d'écoles. Elle sert surtout de consultation pour les différentes politiques et différents objectifs qui devront être appliqués à l'intérieur de la commission scolaire.

Une quirielle de comités consultatifs existent aussi à la commission; ils servent surtout à informer les gens de la mise en application de telle ou telle politique.

Cette analyse nous a permis de vérifier que la chaîne de commandements s'établit du haut vers le bas et correspond ainsi à la structure hiérarchique. L'ensemble converge vers le directeur-général qui contrôle tous les aspects du processus de gestion de l'organisation, ne laissant que peu de place à la délégation de pouvoir formel.

Finalement, la prise de décision non-programmée se fait au niveau stratégique de la structure. On entend ici par décision non-programmée les activités qui ne sont pas prévues par la structure habituelle de fonctionnement. Le tableau suivant présente sommairement les traits caractéristiques du fonctionnement organisationnel de la Commission scolaire Champlain.

Tableau I

1- La coordination est caractérisée par la supervision directe et la standardisation du travail.

2- La partie essentielle de la structure est la haute direction.

3- Paramètres de la structure

Le travail est standardisé avec des procédures précises - très bureaucratiques.

Le contrôle se trouve au niveau de la haute direction.

Les systèmes de planification et de contrôle existent mais ils sont de nature assez simple.

En ce qui concerne les mécanismes de liaison, on fait appel à deux tables de consultation et à un certain nombre de comités.

La prise de décision non-programmée est centralisée au niveau de la haute direction. Il s'agit d'une structure essentiellement centralisée.

4- Fonctionnement

La haute direction prend presque toutes les décisions et coordonne le tout. Le noyau opérationnel possède peu de discrétion dans la prise de décision non-programmée. Ce noyau est surtout responsable de la mise en oeuvre et de l'exécution des politiques et programmes établis par la haute direction. Il est toutefois consulté au niveau de la table de gestion II.

Le soutien fonctionnel comprend les services éducatifs, services du personnel, des finances et de l'équipement. Ce niveau fonctionnel est à la fois nombreux et important.

L'autorité se situe au niveau de la haute direction.

La communication est à la fois formelle et informelle: formelle dûe à l'hiérarchie clairement définie; informelle du fait qu'il s'agit d'une organisation assez petite.

3.1.3 Revue de littérature

Les caractéristiques qui se dégagent de la politique de la Commission scolaire Champlain (voir page 3) peuvent se définir comme une analyse de la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs de l'entreprise plutôt qu'une analyse pseudo-psychologique de caractère.

Cette nouvelle approche vis-à-vis l'évaluation du personnel axée sur l'appréciation des résultats du travail plutôt que sur les traits de personnalité de l'employé, tire ses origines des travaux des penseurs de l'école de Durcker, McGregor, Schlek, Hayes et les chercheurs associés à la Compagnie General Electric et à l'American Management Association.

En 1954 apparaît sur le marché un volume rédigé par Peter Drucker "The Practice of Management" dans lequel il expose ce qui était considéré comme de l'innovation à l'époque: un système de gestion qui consistait à diriger par objectifs; ce système est communément appelé la "direction par objectifs".

Dans un des articles parus dans "La Revue scolaire" du mois d'avril 1976 et qui apparaît à l'annexe VI, Pierre Cholette nous trace les grandes lignes de ce système de gestion. Essentiellement, la DOP est un système d'administration qui commence par définir les objectifs (résultats recherchés) et les utilise comme critères pour juger de la qualité et de l'utilité des activités ainsi que pour décider du choix et de la répartition des ressources.

G.S. Odiorne dans son oeuvre: "Management by objectives" résume dans une définition les éléments essentiels de cette philosophie.

> "Le Supérieur et ses subordonnés définissent ensemble les objectifs communs, les principales zones de responsabilité de chaque individu en terme de résultats qu'on attend de lui, et utilise ces mesures comme des guides pour l'opération de l'unité administrative et l'évaluation de la contribution de chacun de ses membres."

Vers la même époque, un autre penseur nous propose une nouvelle façon de voir la gestion du personnel.

Dans son volume "The Human Side of Enterprise " qui est en quelque sorte la bible qui a si bien synthétisé les deux conceptions principales à la base de toutes stratégies de la direction: la théorie "X" et la théorie "Y". Ces deux théories sont constituées d'une suite de propositions et d'interprétations sur la nature de l'homme et du travail, sur l'attitude conséquente que doit manifester la direction face à ces facteurs. En bref, la théorie "X" suppose que l'homme est indolent de nature, indifférent, voire réfractaire aux besoins de l'organisation. Il manque d'ambition, déteste les responsabilités et préfère être conduit. Il a peur du changement, n'est pas très intelligent et constitue une proie facile pour les charlatans et les démagogues. Par conséquent, face à un être si peu productif, la tâche de la direction consiste à pousser l'homme au travail par tous les moyens en utilisant soit la manière forte, soit la manière douce. C'était la façon de voir en vigueur dans les entreprises vers le début du siècle.

Toutefois, face aux nouvelles observations scientifiques qu'on a faites plus tard sur le comportement de l'homme au travail, McGregor prétend qu'il nous faut reviser nos propositions en fonction des postulats de sa théorie "Y". Celle-ci part du point de vue que l'homme est capable d'autonomie et d'un "self-control" responsable dans la recherche des objectifs de l'organisation, dans la mesure où il s'identifie lui-même à ces objectifs. Elle débouche alors sur la conclusion que l'autoritarisme ne constitue pas une bonne méthode pour susciter cette identification aux objectifs de l'organisation, que McGregor appelle: l'intégration.

Dans ce cadre, l'évaluation du personnel prend une signification et une orientation bien particulières c'est une méthode qui est "Job oriented" c'est-à-dire qu'elle n'évalue pas les traits de caractère de l'individu mais plutôt le degré

d'atteinte des objectifs que le supérieur et le subordonné ont discuté préalablement. Dans un tel système, le supérieur est appelé à jouer non plus le rôle d'un juge mais plutôt celui d'un conseiller du subordonné qui cherche à l'aider à s'améliorer dans l'accomplissement de son travail afin de lui permettre de se réaliser davantage dans son travail tout en contribuant toujours plus efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour être utilisables dans un processus d'évaluation, ces objectifs doivent présenter certaines qualités; c'est surtout à ce niveau de la qualité des objectifs que la méthode est impérative:

> "A chaque fois que "faire"se peut, un objectif comprendra la norme de rendement à atteindre. (...) La liste d'objectifs comprend des plans pour tous les principaux secteurs de son travail. Les objectifs choisis devraient poser un défi: ils devraient représenter une amélioration par rapport aux résultats obtenus précédemment. Ils devraient aussi être réalistes; on doit pouvoir les atteindre au cours de la période considérée. Il est extrêmement important que l'ensemble du programme d'objectifs puisse être appréhendé par l'individu." (Kindall et Gatza)

Par ce retour historique dans le temps, on constate que la position de D. McGregor dans le domaine de l'évaluation du personnel arrivait, à l'époque, comme complément à l'innovation de la direction par objectifs de Peter Drucker.

Un autre système de gestion qui peut facilement être considéré comme un complément logique à la position de D. McGregor est la gestion participative par objectifs. Mario Laliberté nous présente les principales caractéristiques de cette approche dans un article de "La Revue scolaire" d'avril 1976. Cet article est reproduit à l'annexe VII. Dans l'ensemble la DPO et la GPO ont de nombreuses ressemblances mais la différence majeure est que la participation

dans une organisation qui utilise le système GPO est plus vaste et concerne également la prise de décision.

De plus nous notons dans la description de la méthode d'évaluation proposée, que l'évaluation porte essentiellement sur les tâches confiées à l'employé ainsi que sur les résultats obtenus par rapport des objectifs préalablement fixés.

A la suite de cette présentation, nous pouvons penser qu'une politique d'évaluation du personnel qui veut s'inspirer des principes de la direction par objectifs, doit tenir compte des éléments suivants: A) l'identification claire et précise des objectifs à atteindre B) l'établissement des tâches qui vont conduire à la réalisation des objectifs C) la participation des agents, c'est-à-dire supérieur et subordonné, à la détermination des objectifs.

Si l'on veut s'assurer d'un succès relatif dans l'implantation d'un système d'évaluation qui réponde aux caractéristiques de celui qui est proposé dans ce travail, Kindall et Gatza proposent quelques considérations importantes qui peuvent se résumer comme suit:

1- L'implantation d'un système d'évaluation du personnel, peut être favorisée par la philosophie même du système à implanter.

2- Il est recommandé de commencer l'implantation par le haut de la hiérarchie et de débuter d'une façon expérimentale.

3- Il faut planifier soigneusement et réaliser méthodiquement les programmes de formation nécessaires à l'utilisation comme à l'acceptation du système par les personnes concernées et à l'accroissement de la validité des évaluations à réaliser.

4- Il importe enfin de prévoir l'intégration adéquate des nouveaux employés au système d'évaluation existant.

Si le lecteur est intéressé à en connaître un peu plus sur ce sujet, je l'invite à consulter l'annexe V qui présente quelques opinions de certains auteurs sur ce sujet.

3.2 Résultats de l'approche pratique

3.2.1 Analyse des questionnaires

L'approche dite théorique avait pour but de consulter la littérature pour établir les différents éléments nécessaires à l'application d'une politique d'évaluation de rendement telle que celle en vigueur à la Commission scolaire Champlain. Par contre l'approche pratique, dont les résultats sont résumés dans les quelques lignes qui suivent, visait essentiellement à recueillir par les techniques de l'entrevue et du questionnaire, la perception du personnel vis-à-vis la politique.

3.2.1.1 Résultats du questionnaire sur la perception de la politique par le milieu.

Environ 40% des gens consultés, c'est-à-dire 50/125 ont retourné le questionnaire complété. Comme l'anonymat avait été promis à tous, il est donc impossible de dire quelle catégorie d'employés a répondu en plus grand nombre au questionnaire. Etant donné que la politique était la même pour tous, cet élément ne nous a pas semblé une variable importante.

Essentiellement, le questionnaire était divisé en deux parties; l'une considérant la politique en général et l'autre s'attachant surtout à la méthodologie.

En fait, la première partie de ce questionnaire voulait vérifier l'efficacité du système d'information de la commission. D'après les réponses obtenues aux trois questions de

cette partie, nous pouvons déduire facilement que le dispositif qui sert à véhiculer l'information est nettement inadéquat puisque 55% des gens participants considèrent que l'information sur la politique a été insuffisante et que 55% du même groupe avouent que l'information n'a pas favorisé l'atteinte des objectifs que la politique visait. Cet état de faits se vérifie d'une manière plus concrète par la troisième question où seulement 32% des gens qui ont répondu ont réussi à identifier correctement un des objectifs de la politique, soit l'amélioration du rendement.

La deuxième partie du questionnaire ne concernait pas directement l'employé mais plutôt le supérieur immédiat, c'est-à-dire les personnes responsables de l'évaluation. De fait, nous avons pensé que les réponses obtenues à cette partie nous permettaient de vérifier si la politique était effectivement appliquée par le supérieur.

En analysant sommairement les résultats des réponses obtenues, on peut penser que pour 20% des répondants, la politique ne s'appliquait pas puisqu'ils n'ont fourni aucune réponse à cette question. Pour les autres 80%, on ne peut pas affirmer avec certitude si tous les objectifs sont atteints puisque 30% ont manifesté par leurs réponses, ne rencontrer aucun des objectifs visés. Par contre, il est bon de mentionner que 50% ont manifesté le contraire. En somme,

tout ce que l'on peut conclure de cette partie, c'est qu'il y a eu 80% des gens interrogés qui ont pu s'asseoir avec leur supérieur immédiat pour discuter.

En faisant l'analyse de ces données, il ne faut pas oublier le fait que seulement 40% des gens sollicités ont retourné le questionnaire dûment complété. Ce seul fait, en soi, soulève quelques questions comme:

Est-ce que les 60% ont reçu l'information?

Est-ce que la politique a été appliquée pour eux? ou tout simplement est-ce un manque d'intérêt?

L'analyse détaillée des réponses au questionnaire est présentée à l'annexe II.

3.2.1.2 Analyse du questionnaire sur la perception de l'organisation par les employés.

L'image générale que nous avons dégagée des résultats du questionnaire démontre, à notre avis, assez clairement que l'organisation étudiée possède un fonctionnement essentiellement centralisé au niveau de la détermination des objectifs de la prise de décision de la communication et du contrôle. De fait, nous avons constaté que:

- 70% des employés consultés percevaient les décisions comme étant prises au sommet; toutefois 85% étaient d'avis qu'ils étaient consultés, d'une certaine façon dans la prise de décision concernant leur travail;

- 85% croyaient que l'influence des subordonnés sur les objectifs était très modérée ou nulle;
- 70% étaient d'avis que l'importance accordée au travail d'équipe était modérée ou relativement faible.
- 47% disaient que les directives et objectifs venaient du sommet.

Une image semblable se dégageait de l'analyse théorique présentée antérieurement. (voir page 16)

3.2.2 Résultats obtenus par la technique de l'entrevue.

La première question voulait vérifier l'importance qu'ils accordaient à l'évaluation du personnel. En analysant les réponses obtenues, nous pouvons sûrement nous interroger sur l'importance de l'évaluation du personnel, puisque 2 sur 11 semblaient lui accorder aucune importance à cause de différents mécanismes d'encadrement déjà existants dans le milieu; 9 sur 11 ont répondu au niveau du principe seulement disant que toute organisation se doit d'évaluer.

La deuxième question sur la politique d'évaluation du personnel tenait compte du mode de gestion existant à la commission et cette situation pouvait avoir une quelconque importance sur l'implantation de la politique.

Nous constatons que pour la majorité, 8 sur 11, cette dimension n'avait pas d'importance. Ceci pouvait avoir comme conséquence que les politiques étaient appliquées selon l'interprétation que pouvait

se faire le responsable de l'application des politiques. On pourrait donc retrouver à la limite, une politique appliquée différente d'une unité administrative à l'autre.

Enfin, la troisième question n'avait aucun but précis, sauf peut-être de vérifier si d'une part la politique s'applicait, et d'autre part, voir si la politique apportait des avantages sur la situation qui prévalait antérieurement, alors qu'il n'existait pas de politique.

La différence marquée par rapport à la situation antérieure est que l'instauration de la politique a favorisé le dialogue entre le supérieur et le subordonné. C'est du moins l'avis de sept (7) sur onze (11) supérieurs rencontrés. Pour le détail des réponses, voir annexe IIB.

De plus, ces entrevues nous ont permis de constater un élément fort important dans la réussite de cette politique. De fait, on a réalisé qu'une seule unité administrative répondait à une caractéristique importante de la politique soit l'élaboration d'une liste exhaustive des tâches de ses membres.

Section IV

Diagnostic général et conclusion

De façon générale, les différentes étapes qui ont été complétées pour réaliser cette étude nous ont permis d'analyser plusieurs aspects du fonctionnement organisationnel de la commission scolaire et de formuler des recommandations qui pourraient faciliter l'implantation de la politique de l'évaluation du personnel.

Premièrement un sondage mené auprès d'un échantillon d'employés de la commission, exception faite des employés-cadres, nous a permis de constater que ces employés semblent peu ou mal informés sur les objectifs de la politique d'évaluation du personnel. En sorte nous avons constaté que 55% des gens consultés jugent que l'information sur la politique est inadéquate. 32% seulement ont pu identifier un seul objectif visé par la politique soit l'amélioration du rendement. De plus, il est intéressant de constater qu'il y a eu seulement 40% des gens consultés qui ont complété et retourné le questionnaire. Ce faible taux de participation nous force à nous interroger sur les motifs conduisant à ce résultat. Pour nous, une information inadéquate peut sûrement être considérée comme un élément de réponse.

Deuxièmement, l'analyse théorique de l'organisation selon le modèle de Mintzberg nous a permis de définir la Commission scolaire Champlain comme étant une organisation de type bureaucratique mécanique. Ce type de bureaucratie possède des caractéristiques bien identifiées. Il s'agit d'une organisation simple avec un travail en grande partie répétitif et standardisé. C'est aussi une organisation qui fonctionne au moyen de procédures et de règlements formels faisant peu appel à des mécanismes informels de liaison et de coordination. Ce type de bureaucratie mise surtout, sur la formalisation du travail et sur la centralisation au niveau de la prise de décision.

On constate de plus que la gestion peut être qualifiée de participative au niveau des deux (2) tables de gestion et des divers comités mais cette participation est assez limitée. Il s'agit surtout de consultation et d'information.

Un sondage exécuté auprès d'un groupe de cinquante (50) employés de la commission a pu confirmer les résultats de cette analyse. L'analyse des résultats du questionnaire utilisé pour ce sondage nous a permis de constater que:

- 70% des employés consultés perçoivent les décisions comme étant prises au sommet; toutefois 85% sont d'avis qu'ils sont consultés de quelque façon dans la prise de décision concernant leur travail; mais il y a une différence entre participation et consultation.
- 88% croient que l'influence des subordonnés sur les objectifs est très modérée ou nulle;
- 70% sont d'avis que l'importance accordée au travail d'équipe est modérée ou relativement faible.

Troisièmement, l'analyse comparative entre les caractéristiques de la politique en vigueur à la Commission scolaire Champlain et ce que nous révèle la littérature à ce sujet, nous a permis d'identifier certains éléments qui semblent essentiels à l'application d'une telle politique. D'abord, on a pu établir que les principes qui ont inspiré la rédaction de la politique de la commission étaient tirés des principes de la théorie "Y" de Douglas McGregor. Selon cet auteur, les principales caractéristiques d'une politique d'évaluation qui s'inspirent de cette théorie se résument comme suit:

- Les critères d'évaluation ne sont pas les mêmes pour tous. Les objectifs étant propres à chaque employé ou à des groupes restreints d'employés, ils varient en fonction de chacun. Comme ces objectifs deviendront, à la fin de la

période de réalisation fixée, les critères à partir desquels les employés seront évalués, il ne peut y avoir de critères uniformes;

- Les critères d'évaluation sont pré-déterminés puisqu'ils se confondent avec les objectifs qui, eux, sont pré-déterminés;

- L'objet d'évaluation est exclusivement "job oriented"; ce ne sont pas en effet les qualités ou défauts de l'évalué qui sont pris en considération mais plutôt ce qu'il est capable de faire;

- Le jugement moral est remplacé par une constatation de faits observables qui sont les résultats obtenus comparativement à la norme que constituent les objectifs fixés;

- L'évaluation par objectifs ne nécessite pas l'utilisation d'un formulaire stéréotypé étant donné la grande diversité du contenu des évaluations. Le seul formulaire qui convienne en effet est une feuille blanche;

- Elle implique la participation de l'employé à son évaluation ainsi qu'aux étapes préliminaires du choix des objectifs.

De plus, la littérature nous indique que cette nouvelle approche de l'évaluation du personnel serait logiquement complétée par les principes de la gestion par objectifs ou de la gestion participative par objectifs et cela surtout à cause des principes véhiculés par ce type de gestion.

Comme son nom l'indique, la gestion participative par objectifs consiste en un processus décisionnel impliquant plusieurs partenaires qui prennent la responsabilité d'une action définie. Certains principes de base différencient

fondamentalement la gestion participative de la DPO. Dans un premier temps, la gestion participative par objectifs essaie d'unifier les employés de l'entreprise en humanisant leurs relations. Elle vise également à assurer une plus grande autodétermination. La gestion participative permet aussi aux administrateurs d'associer leurs partenaires à la détermination des objectifs et de négocier ces mêmes objectifs. Enfin elle rend les gestionnaires non seulement responsables de l'exécution mais aussi participants à la détermination des objectifs de l'organisation, à la planification des résultats à atteindre et à l'établissement des méthodes et des points de contrôle. En d'autres termes, la gestion participative par objectifs apparaît comme une philosophie de gestion qui favorise le travail d'équipe, qui incite les gens à travailler dans un but commun, qui stimule les initiatives et la créativité des personnes en accordant aux individus une certaine liberté dans les buts à atteindre ainsi que dans la façon de les atteindre.

En résumé, on constate qu'il y a deux faits importants qui ressortent de cette analyse. D'abord, on se rend compte par les sondages et l'analyse théorique, que l'organisation se caractérise par la centralisation de la prise de décision. Dans un deuxième temps, la littérature nous indique qu'une organisation qui veut implanter une politique d'évaluation du personnel avec les caractéristiques retrouvées dans celles en vigueur dans l'organisation qui a été étudiée, nécessite un mode de gestion de type participatif au niveau de la prise de décision.

Selon D. McGregor, auteur qui a inspiré la rédaction de la politique en vigueur à la commission scolaire, cette caractéristique est nécessaire si l'on veut avoir du succès avec une telle approche de l'évaluation du personnel.

On peut donc soupçonner que la divergence entre la la philosophie de base de la politique et le fonctionnement organisationnel, contribue à la difficulté rencontrée dans l'implantation de cette politique.

Recommandations

Afin de fournir à la commission scolaire quelques pistes qui pourraient l'aider à résoudre les problèmes rencontrés dans le processus d'implantation de sa politique, nous lui présentons une liste de recommandations selon deux aspects:

A- Compte-tenu que les résultats de l'analyse nous indiquent que l'organisation est de type centralisatrice, nous recommandons:

1- que la commission scolaire n'envisage plus l'application de sa politique selon l'esprit avec lequel elle a été élaborée;

2- que la commission scolaire utilise la procédure de la politique d'évaluation en indiquant que les objectifs seront déterminés par le supérieur immédiat.

B- Si la commission scolaire veut conserver l'esprit et la procédure de la politique, elle devra tenir compte des recommandations qui suivent:

1- que la commission reconsidère le bien fondé de son processus d'implantation;

2- que la commission élabore un système d'information de façon à ce que celle-ci puisse atteindre tous les membres de l'organisation;

3- Que la commission fasse connaître d'une manière claire et précise à tous les membres de l'organisation le but et les objectifs de sa politique;

4- que la commission adapte son système de gestion selon l'esprit de la politique d'évaluation;

5- que la commission habilite ses gestionnaires à fonctionner avec le système de gestion qu'elle adoptera;

6- que la commission évalue les conséquences de l'arrêté en conseil (août 77) obligeant les commissions scolaires à évaluer leurs gestionnaires pour leur rémunération;

7- que la commission élabore un processus de contrôle afin de pouvoir obtenir le degré d'application de ses politiques;

8- que la commission fasse tout en son pouvoir pour établir des mécanismes favorisant le dialogue entre le supérieur et l'employé;

9- qu'il soit mentionné à l'intérieur de la politique d'évaluation que les rencontres bi-annuelles, sont un minimum;

10- qu'une analyse soit entreprise afin de déterminer le nombre idéal d'employés, accomplissant un travail non routinier qu'un supérieur peut évaluer adéquatement selon les principes de la politique.

BIBLIOGRAPHIE

Articles consultés

BITTNER, Reign: Developing an Employee Merit Rating Procedure: in: "Studies in Personnel and Industrial Psychology", The Dorsey Press, 1967, Ch. 14

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (THE): Management Appraisal and Audit: in: "Management Personnel Policies", No:323

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (THE): Measuring and Imporving Employee Productivity", in: "Personnel Management", No:351, Mai 1975

CHOLETTE, Pierre: "La direction par objectifs", dans "La Revue scolaire" - avril 1976.

GREGORICH, P.: Self-Appraisal Helps Improve Job Performance: in: "Hospitals (J.A.H.A.)" Vol.48, No:15, 1er août 1974.

HAYDEN, Robert J.: Performance Appraisal: a Better Way: in: "Personnel Journal", Vol. 52, No:7, Juillet 73.

HEIR, W.D.: Implementing an Appraisal-by-Results Program: in: "Personnel", Vol. 47, No:6, Nov. - Déc. 1970.

HOUDE, Martin et VENDETTE, Pierre: "L'évaluation du rendement du personnel": Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires sociales, Direction générale des Relations professionnelles. - Déc. 1976.

KINDALL, Alva F. et GATZA, James: "Un programme efficace pour évaluer les résultats du travail accompli: in: "Harvard Business Review", Vol. 41, No:6, Nov. - Déc. 1963.

LACASSE, Michel: Système d'appréciation de la performance du personnel": texte non publié, Nov. 1975, CSSNM.

LALIBERTE, Mario: "De la DPO à la gestion participative par objectifs": dans: "Revue scolaire"d'avril 1976.

VOLUMES

McGREGOR, Douglas: "The Human Side of Enterprise":
McGraw-Hill, New-York - 1960 - E.C.

McGREGOR, Douglas: "An Uneasy Look at Performance Appraisal"; In:
Harvard Business Review", Vol. 50, No:5, Sept. - Oct. 1972

MINTZBERG, Henry: "The Structuring of Organizations".
A synthesis of the research, Rough Draft, 1975.

PRATHER, Richard L.: "Extending the Life of Performance Appraisal Programs".
In: "Personnel Journal", Vol. 5, No:10, Oct. 1974.

Niveau(x) d'enseignement : f Numéro ISN : 9629
Centre d'intérêt : 140

Roy, Jean-Guy.

L'implication de l'implantation d'une politique d'évaluation du personnel à l'intérieur d'une commission scolaire / Jean-Guy Roy. -- [Hull?] : J.-G. Roy, 1979.
2 v. (36, [2] ; [59] f.) ; 28 cm

"Projet d'intervention, Ecole nationale d'administration publique, Université du Québec". Bibliogr. : v. 1, f. [37-38]. Dépouillement partiel : v. 2. Annexes.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Evaluation du personnel * Commission scolaire * Politique locale * Analyse organisationnelle

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Champlain

L'étude présentée dans ce rapport a pour but d'identifier les causes qui neutralisent l'application de la politique d'évaluation du personnel à la commission scolaire Champlain et de recommander des solutions qui sont susceptibles de favoriser l'application de cette politique. Pour ce faire, on prend d'abord connaissance de l'orientation de la politique actuelle et de ses fondements afin de dégager certaines implications que cette orientation pourrait avoir sur le mode de gestion de la commission scolaire. On fait ensuite une analyse statique de l'organisation à l'aide du modèle théorique de Mintzberg. Cette approche théorique est complétée par une approche pratique qui consiste à recueillir, au moyen d'un questionnaire, de l'information sur la perception qu'a le personnel de cette politique. L'analyse des résultats obtenus tant par l'approche théorique que par l'approche pratique font ressortir essentiellement que l'organisation se caractérise par la centralisation de la prise de décision mais que, par contre, l'implantation d'une politique d'évaluation du personnel, telle que définie par la commission scolaire, nécessite un mode de gestion de type participatif.

Type de document :

INT
425
2

9629-B

Roy. Ass. Guy

ANNEXES

INT
425
2

9629-B

H.d.1

ANNEXE 1

POLITIQUE D'EVALUATION DU PERSONNEL

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

U.(.2

L'EVALUATION DU PERSONNEL

14-02-02-01 But de la politique:

La politique vise à définir une politique d'évaluation des personnels et une méthode s'y rattachant.

14-02-02-02 Objectifs de la politique:

- faciliter la compréhension mutuelle des objectifs de la Commission et des objectifs de travail dans chaque unité administrative.
- déterminer les résultats à atteindre (objectifs) et les traduire pour chaque membre de l'organisation en tâches précises (moyens utilisés).
- apprécier d'une façon non comparative d'un individu à l'autre le rendement de l'employé dans l'exécution de sa tâche propre.
- valoriser l'employé dans l'accomplissement de son travail.
- prévoir et apporter les correctifs requis à un rendement insuffisant ou sujet à amélioration.

C.P. 8 / 301 MONTÉE ST-ANTOINE, POINTE GATINEAU, QUÉ. / TÉL. 568 2305

14-02-02-03 Méthodes:

- L'évaluation doit se faire dans un climat favorable lors d'entretiens entre le supérieur et l'employé.

- Ces entretiens sont au minimum de deux par année et il est souhaitable qu'entre ces deux rencontres le processus d'une évaluation continue soit privilégié.

- L'évaluation porte essentiellement sur le rendement de l'employé par rapport aux tâches qui lui sont confiées, au travail réalisé et aux résultats obtenus.

- Une grille d'évaluation sert de guide au déroulement des entretiens, permet au supérieur d'apprécier le rendement de l'employé et de signaler les points d'amélioration envisagés.

14-02-02-04 L'entretien:

- la contribution du supérieur et de l'employé à l'évaluation est capitale.

- Lors du premier entretien, en début d'année:
  1° - Le supérieur et l'employé discutent et précisent les objectifs de travail.
  2° - Le supérieur a la responsabilité de traduire en tâches précises l'ensemble des activités de l'employé et de lui indiquer les exigences relatives à son travail.

Lors du deuxième entretien, à la fin de la période à évaluer:

1° - le supérieur et l'employé étudient ensemble les résultats, les circonstances favorables et les problèmes rencontrés.

2° - le supérieur a la responsabilité d'apprécier le rendement de l'employé, d'encourager les points forts de l'employé et de suggérer des moyens pour améliorer les points faibles.

14-02-02-05 La grille:

- la grille d'évaluation comporte deux parties:
- Une première où:
  1° - sont décrites les tâches
  2° - on porte une appréciation du rendement et des résultats obtenus au travail.

  Il est à noter que l'appréciation par la signification qui est donnée aux cotes d'évaluation s'applique à évaluer la qualité de réalisation et d'accomplissement de la tâche de l'employé par rapport aux exigences de celle-ci et aux résultats attendus.

- Une seconde partie qui met en évidence:
  1° - les remarques, s'il y a lieu, provenant du supérieur ou de l'employé, destinées à souligner ou expliquer les forces ou faiblesses rencontrées au cours de la période évaluée.
  2° - les moyens suggérés pour corriger une situation déviante.

14-02-02-06 Champ d'application

- La méthode d'évaluation telle que précisée ici s'applique à tous les personnels.
- L'évaluateur est toujours le supérieur immédiat de l'employé.
- La grille doit être remplie en trois copies dont une est remise à l'évalué, une au supérieur immédiat et une au service du personnel à la fin de l'année.
- A la fin du deuxième entretien, le supérieur et l'employé signent le rapport d'évaluation. La signature de l'évalué ne constitue en rien une approbation du contenu du rapport mais elle atteste seulement qu'il en a pris connaissance.
- En aucun cas, le rapport ne peut être utilisé aux lieu et place d'un avertissement ou d'une réprimande au sens des conventions collectives en vigueur.
- Le rapport d'évaluation est conservé au dossier personnel de l'employé à la Commission pendant cinq (5) ans et doit être détruit au niveau de chaque unité administrative six mois après la date de sa signature. Le rapport est détruit lorsque l'employé quitte le service de la Commission.
- En aucun cas, il ne devrait être transféré d'une unité administrative à une autre ou de la Commission scolaire à une autre commission scolaire.

GRILLE D'EVALUATION

REMARQUES : Evaluation du rendement (partie 1)

a) description des tâches (colonne de gauche)

b) appréciation du rendement (colonne de droite)

cote utilisée	signification
1	Dépasse les exigences de la tâche sous plusieurs aspects
2	Rencontre toutes les exigences de la tâche
3	Ne rencontre pas toutes les exigences de la tâche, mais il y a eu amélioration
4	Ne rencontre pas les exigences de la tâche

Nom de l'employé: _____

Poste occupé: _____ Service ou école: _____

Nom du supérieur immédiat: _____ Fonction: _____

Dates d'entretien: 1ère évaluation: _____ 2e évaluation: _____

PARTIE 1

Tâches	Appréciation 1	2	3	4

Tâches	Appréciation			
	1	2	3	4

Tâches	Appréciation			
	1	2	3	4

PARTIE II

1°) Remarques, s'il y a lieu, provenant du supérieur ou de l'employé destinées à souligner ou expliquer les forces ou faiblesses rencontrées au cours de la période.

2°) Mesures suggérées pour corriger ou améliorer.

Signature du supérieur immédiat: _____

Signature de l'employé: _____

Date: _____

ANNEXE II

QUESTIONNAIRE-SONDAGE SUR LA PERCEPTION
DE LA POLITIQUE D'EVALUATION DU PERSONNEL

Sondage

Politique d'évaluation du personnel

		oui	non
A-	La Politique		
1-	L'information concernant la politique d'évaluation a été suffisante.	___	___
2-	Cette information a favorisé la compréhension des objectifs visés par cette politique.	___	___
3-	a) L'orientation de cette politique selon moi vise:		
	_____		
	_____		
	_____		
	b) ce qu'elle devrait viser (si différent de a)		
	_____		
	_____		
	_____		
B-	La méthode d'évaluation: l'entretien	oui	non
	a) Premier entretien		
	1- Permet de connaître les objectifs du supérieur immédiat	___	___
	2- Permet de connaître exactement le rendement que l'on attend de moi.	___	___
	3- Facilite l'élaboration de mon plan de travail	___	___
	4- Facilite la communication entre la personne titulaire de l'autorité et les personnes dont il a la responsabilité.	___	___
	b) Deuxième entretien		
	1- Permet de prendre conscience des réussites de l'exécution de mon travail.	___	___
	2- Permet d'identifier les points susceptibles à être améliorés.	___	___
	c) Evaluation de la méthode		
	1- Cette méthode d'évaluation répond à mes attentes.	___	___

ANNEXE III

ANALYSE DE L'ORGANISATION

ANALYSE DE L'ORGANISATION

Paramètres de la structure

1.1.1 Spécialisation des tâches

La responsabilité de la direction des services du personnel peut se résumer dans les activités suivantes:

1- Planification
2- Dotation
3- Rémunération
4- Relation de travail

Les activités de dotation et de rémunération sont essentiellement régies par des normes rigides amenant ainsi une standardisation des opérations.

Du côté de la direction des services éducatifs, plusieurs activités favorisent la standardisation des opérations. A titre d'exemple on peut mentionner:

- Affectation de la clientèle scolaire et statistiques.
- Rapport à fournir au M.E.Q.
- Transport écolier
- Informations aux écoles
- Correspondance
- Plaintes des parents

Ce service a créé un poste pour assumer plusieurs des fonctions administratives à caractère routinier.

Par contre le travail de ce service comprend également certaines activités que l'on peut qualifier de moins répétitives telles que la planification, l'évaluation, l'élaboration de projets et de programmes. Ces dernières fonctions constituent une partie importante pour le service.

En ce qui concerne la direction des services financiers, la plus grande partie de ses activités est de type routinier et répétitif. A titre d'exemple, citons:

- Perception des taxes
- Tenue des livres

* Ministère de l'Education du Québec

- Mise à jour des comptes des écoles
- Préparation du budget et des états financiers
- Les analyses financières

L'ensemble des activités de la direction des services de l'équipement est de type routinier. Le directeur de service a comme responsabilités principales:

- L'entretien préventif, physique et ménager
- La protection des biens meubles et immeubles
- L'approvisionnement
- La mise en place de l'équipement
- La surveillance des chantiers

Un survol rapide des différentes activités de chaque service existant à La Commission scolaire Champlain nous a permis de réaliser que la grande majorité du travail accompli à l'intérieur des différents services est routinier, donc mettant une emphase marquée sur la spécialisation verticale. Mais comme les directeurs de services ont aussi la responsabilité de la gestion de leur division selon les différentes orientations et politiques de la Commission, on peut qualifier la spécialisation à leur niveau d'horizontale.

La spécialisation au niveau de la direction générale est aussi essentiellement horizontale, puisque celle-ci est responsable pour l'ensemble de la planification, la coordination et la bonne marche des diverses directions de la Commission.

1.1.2 La formation

Les qualifications minimales requises pour occuper un poste de cadre responsable d'un service sont définies dans le "Règlement relatif aux conditions d'emplois du personnel de cadres des Commissions scolaires." Les conditions exigées sont:

- Diplôme universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié

- Huit années d'expérience pertinente
- En ce qui a trait au poste de directeur des services éducatifs, deux autres exigences sont requises:
  a) Huit années d'expérience pertinente dont 3 dans un emploi de cadre
  b) Détenir une autorisation personnelle permanente d'enseigner, décernée par le Ministre de l'Education.
  (Ce dernier critère fait aussi partie des exigences pour occuper un poste de cadre au niveau des écoles).

Nous avons constaté que pour l'ensemble de la Commission scolaire Champlain, ces critères minimales ont été suivies pour l'embauche des cadres.

1.1.3 La formalisation du travail

Il s'agit ici de voir jusqu'à quel point il y a spécificité dans l'accomplissement des tâches, c'est-à-dire jusqu'à quel point les méthodes à utiliser pour accomplir le travail sont définies et explicites.

Que l'on parle du service du personnel, des finances, de l'équipement ou du service éducatif, on sait qu'il existe une grande part des activités qui sont hautement formalisées. Chaque service fonctionne selon des procédures dont chaque utilisation est prévue. Le cheminement du travail est en sorte pré-établi. Nous avons cependant remarqué que le service éducatif de par son rôle d'aide-conseil en pédagogie nécessite un plus grand nombre de travailleurs professionnels et par ce fait, la formalisation dans ce service semble moins marquée que dans les autres services.

1.1.4 Le regroupement des postes

La Commission scolaire Champlain peut être considérée comme un ensemble d'unités organisationnelles opérant sous une même direction et fonctionnant en étroite relation. La structure est divisée par tâches exigeant une spécialisation. Le regroupement des postes est basé sur les grandes

fonctions de l'organisation, à savoir la gestion des services éducatifs, des services du personnel, des services financiers, des services de l'équipement et de l'administration des écoles.

On retrouve ici un organigramme simple de type traditionnel, ayant une structure centralisée autour d'un directeur général. Cet organigramme précise la place et la fonction de chacun dans l'organisation.

A L'intérieur de cette première départementalisation par fonctions essentielles, on en trouve également une autre, c'est-à-dire par sous-fonctions.

Exemple: Fonction - Services financiers - Sous-fonctions:
Taxes
Paye
Opérations comptables

Fonction - Services de L'Équipement - Sous-fonctions:
Entretien
Achat et Approvisionnement
Protection des immeubles

Fonction - Services du personnel - Sous-fonctions:
Relations de travail
Dotation
Perfectionnement

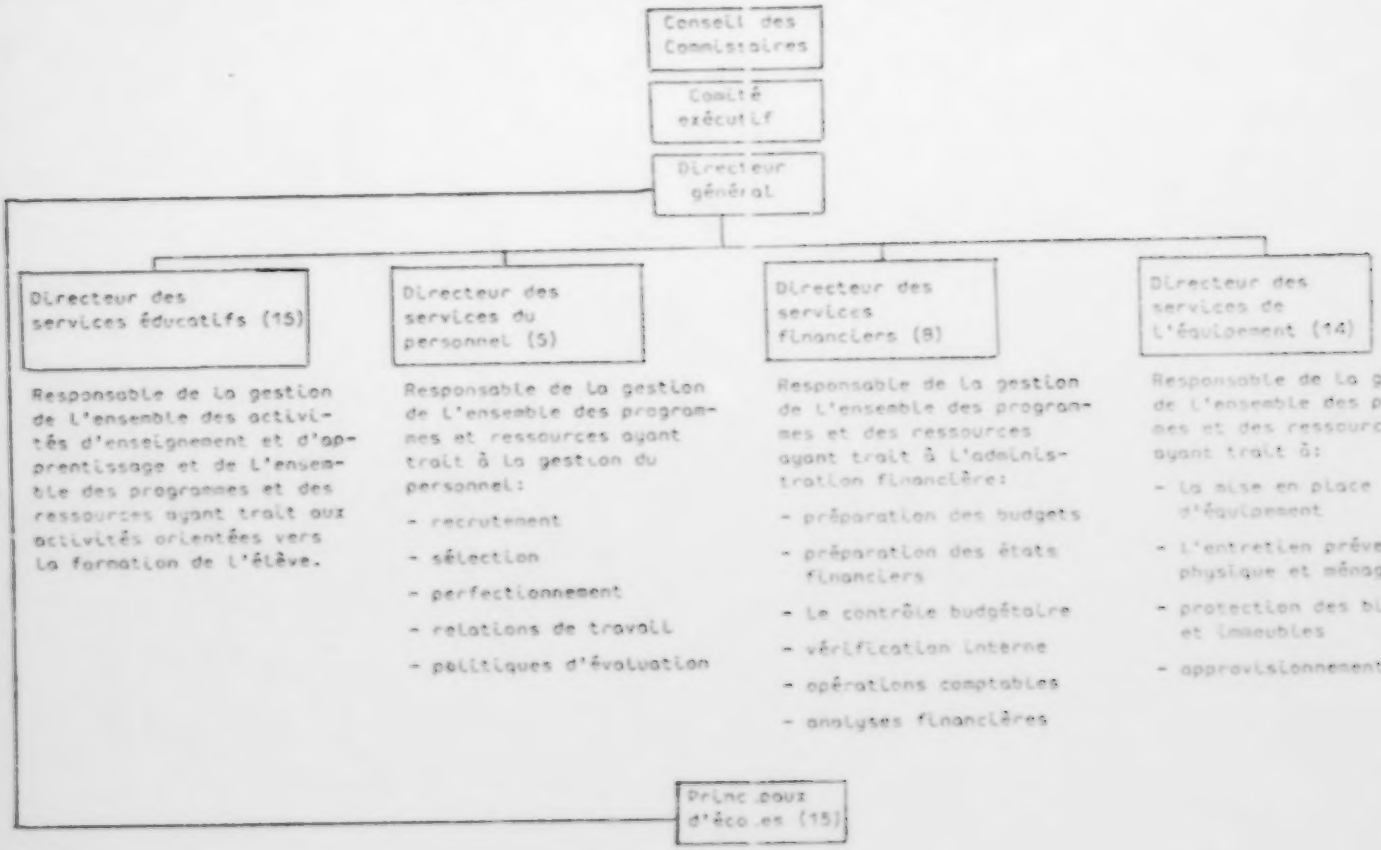
Fonction - Services pédagogiques - Sous-fonctions:
Psychologie
Conseillers en pédagogie

Le tableau 2 résume ce que nous venons de dire quant au regroupement par fonctions et par spécialités. Les diverses unités organisationnelles travaillent en assez étroite relation afin de rencontrer l'objectif principal que la Commission s'est fixée comme étant celui d'utiliser au maximum les ressources disponibles pour la gestion la plus efficace possible des services que la Commission offre à sa clientèle. De la sorte, cette disposition physique facilite cette étroite relation ainsi que les contacts et les communications informels. Entre autre, tout le personnel

des quatre directions de services, à l'exception du personnel des écoles et des ouvriers, se trouve dans un même local et sur un même étage. Quant aux écoles, elles sont dans une proximité de 3 à 20 milles. Au moyen d'un organisme fonctionnel, (tableau III), nous avons tenté d'illustrer l'agencement physique du personnel de la Commission.

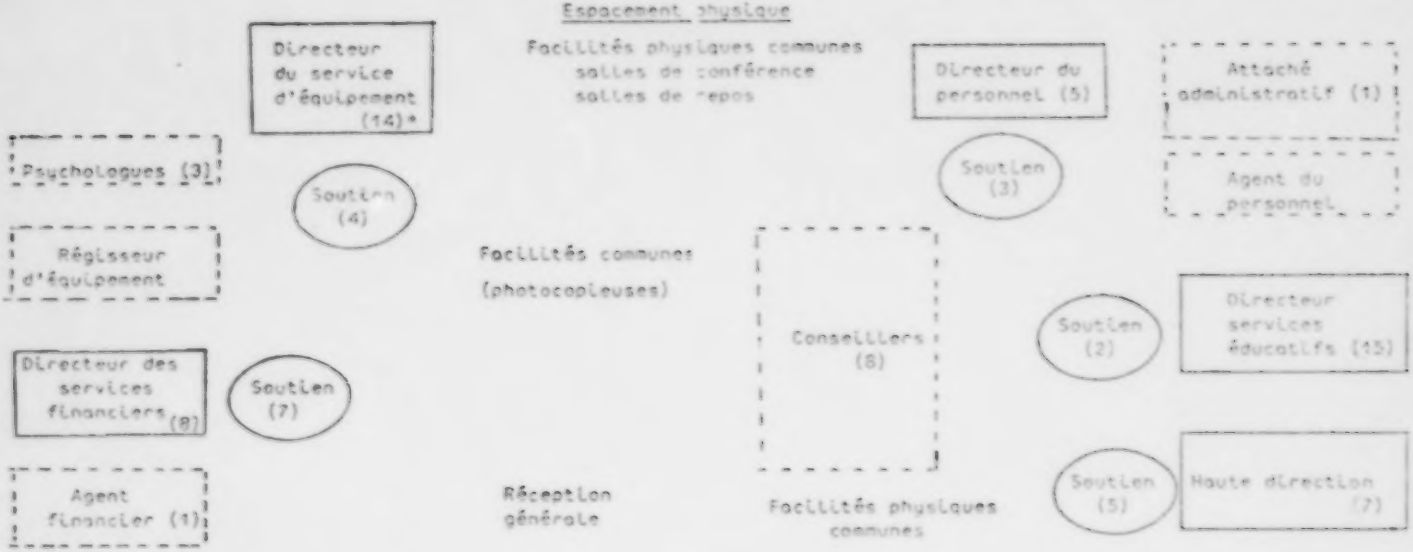
ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE CHAMPLAIN

TABLEAU II



ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

TABLEAU III



* 9 ouvriers sont dans un autre édifice

Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre d'employés travaillant à cet endroit.

TABLEAU IV

PRISE DE DECISION

Non programmée

Information	Compilation de données Information (rapports) aux écoles
Conseils et recommandations	Analyse et formulation de recommandations par les directeurs de services au directeur général
Autorisation finale (si approuvée)	Par les commissaires Par le ministre (certains cas)
Exécution (si approuvée)	Le directeur général donne les mandats quant à la mise en application Ecoles: mise en application Directeurs de services: le suivi et l'évaluation

1.1.6 Les mécanismes de liaison

La Commission fait appel en certaines occasions à des mécanismes de liaison appelés par Mintzberg des "Task force". C'est le cas du comité de la structure qui avait comme mandat d'élaborer une nouvelle structure en administration à la Commission scolaire Champlain. Au sein de cette organisation un comité ad hoc des politiques et des priorités composé essentiellement de cadres supérieurs et de commissaires. Ce comité aura pour rôle d'établir les grandes politiques et les grandes orientations de la Commission. Il existe également, et ce, pour différentes raisons, des comités permanents dont le rôle variera dépendant des mandats fixés. C'est ainsi que l'on retrouve une quirlelle de comités consultatifs oeuvrant dans le domaine des relations de travail: le comité paritaire de consultation composé de cadres et de personnel de soutien ou de professionnels syndiqués. Ces comités sont créés dans le cadre des dispositions du chapitre 8 de la loi 95 (relation de travail). Compte tenu d'un style de gestion que l'on a voulu se donner, on a créé les tables de consultation I et II. Formés de cadres supérieurs et intermédiaires, ces tables auront pour rôle de participer à la gestion générale et pédagogique de la Commission.

1.1.7 Les systèmes de planification et de contrôle

Il semble que tout soit planifié à partir d'un plan triennal élaboré par les services éducatifs et sanctionné par les commissaires. Quels que soient les services: personnel, équipement, financiers et les directions d'écoles, tous doivent élaborer à partir de ce plan leurs objectifs propres, les stratégies de services en cause et parfois même les procédures à suivre. A toute fin pratique, ils devront répondre à des normes et des standards définis par le Ministère de l'Education, quand ce n'est pas également par les commissaires d'écoles, nonobstant une certaine marge de manoeuvre de chaque directeur, il n'en demeure pas moins que le directeur général voit à l'approbation du plan principal, du travail qui en découle et de l'évaluation continue du cheminement du dit plan. Le tableau V explique le processus de planification et de contrôle tel que nous l'avons perçu.

TABLEAU V

SYSTEME DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE

Etapes de planification	Niveau de responsabilité
Elaboration du plan triennal	Les services éducatifs
Analyse du plan, de sa mise en oeuvre et approbation	Tables I et II
Approbation finale	Commissaires
Elaboration des objectifs, des stratégies de mise en oeuvre	Les directions de services et d'écoles
Approbation des objectifs et des stratégies planifiés	Directeur général
Mise en oeuvre	Les directions de services et d'écoles

Etapes de contrôle	
Evaluation et suivi auprès des directions d'écoles	Directeur des services éducatifs (fonctionnel)
Rapport annuel préparé par les directions	Directeur général (contrôle formel)

1.1.8 Centralisation vs décentralisation

Pour l'ensemble de l'organisation, on fait face à une centralisation verticale/horizontale limitée, du directeur général aux directeurs de services. Le directeur général contrôle absolument tous les aspects du processus de gestion de l'organisation. Il pourra vérifier les procédures qu'il a approuvées lors de la mise en place du plan triennal et souvent même, prendre des décisions. Il n'en demeure pas moins que certains services dont notamment les services éducatifs avec son directeur en tête possèdent un certain pouvoir si ce n'est pas un pouvoir certain. Ceci peut s'expliquer essentiellement du fait du professionnalisme (spécialiste) inhérent à cette tâche pédagogique qui amène certainement le directeur général à agir en collégialité. C'est cependant au niveau des directions de services où l'on retrouve ces configurations différentes de l'organisation globale. C'est ainsi que les services éducatifs,

les services du personnel et

les services de l'équipement

ont une configuration se rapprochant quelque peu d'une décentralisation horizontale très limitée, compte tenu qu'ils dépendent des standards et de la supervision directe du directeur du service.

1.1.9 La chaîne du commandement

Comme nous l'avons déjà mentionné pour l'ensemble de la Commission, il existe une relation de commandement direct de supérieur à subordonné. La chaîne de commandement part du haut vers le bas et correspond à la structure hiérarchique.

1.1.10 Délégation des pouvoirs

La délégation des pouvoirs au sein de la Commission nous a semblée minime et effectuée d'après des liens très structurés. Le pouvoir formel se situe avec les commissaires et le directeur général. Toutefois les quatre directeurs des services semblent posséder un certain pouvoir, mais qui ne s'exerce que dans leur domaine spécifique et cela dû à leur compétence et à leur spécialisation. La délégation dans ce cas prend la forme d'un processus par lequel des activités sont assignées aux directeurs.

1.1.11 Types de structures

La structure de la Commission représente une structure pyramidale, fondée sur une relation directe de supérieur à subordonné. Chaque directeur possède l'autorité totale sur ses subordonnés et chaque subordonné ne se réfère qu'à son supérieur hiérarchique direct. A l'intérieur de cette structure pyramidale, on remarque toutefois deux directions à structure plate, les écoles et les services éducatifs. En sorte, il s'agit d'une structure de type bureaucratique. (Voir Annexe I)

Fonctionnement

1.2.1 Niveau stratégique

L'analyse de la structure de la prise de décision de la Commission scolaire Champlain, nous permet de constater qu'il existe une très forte centralisation au niveau de la direction générale. C'est à ce niveau que se prennent les décisions non programmées.

Quoique la prise de décision soit centralisée il existe quand même des mécanismes (table I et II) qui permettent d'influencer la décision à différents degrés. C'est sans aucun doute du côté des services éducatifs, même si le directeur général demeure responsable, où l'on retrouve le plus de latitude accordée au directeur dans la prise de décision, ce qui se manifeste tout particulièrement dans l'application du plan des services éducatifs (P.S.E.) par les directeurs d'écoles.

1.2.2 Niveau opérationnel

La mise en oeuvre des décisions est laissée aux directions d'écoles qui constituent le noyau opérationnel. Etant donné qu'elles sont responsables de planifier de contrôler et d'évaluer la mise en oeuvre des décisions prises, on peut considérer que cet aspect du travail n'est pas de nature routinière laissant ainsi une certaine initiative aux professionnels enseignants. Toutefois l'ensemble des fonctions administratives de leur travail est très routinier et standardisé puisqu'ils doivent se soumettre à des règles et des normes pré-établies.

1.2.3 Niveau intermédiaire

La structure telle que présentée dans ce travail nous laisse voir que le niveau intermédiaire est inexistant. La structure qui nous permettrait de rencontrer ce niveau serait au niveau des écoles où l'on retrouve une direction d'école et un assistant.

1.2.4 Technostructure

L'étude de la structure présentée ici ne nous permet pas de dire qu'il existe une technostructure. Le seul endroit où il serait possible de représenter la technostructure est au niveau des services éducatifs à cause de la présence des professionnels non enseignants.

1.2.5 Unités de soutien

Les directeurs de services (personnel, finance, équipement et éducatif) servent de soutien à la direction générale, ils participent aussi à la table de gestion I, et à ce titre ils sont en quelque sorte les experts-conseils dans leur domaine respectif auprès du directeur général pour ses prises de décisions. De même ils fournissent une aide professionnelle et technique au noyau opérationnel. L'analyse des tâches a permis de faire ressortir l'aspect routinier et standardisé du travail des unités de soutien, limitant de beaucoup l'initiative personnelle des employés de ces services. Le niveau soutien nous apparaît cependant comme jouant un rôle important au sein de la Commission.

Les facteurs contingents

De tous les facteurs contingents que l'on pourrait considérer, l'âge, la taille et l'environnement sont certainement les plus significatifs et déterminants, quant à la configuration de la Commission scolaire Champlain.

1.3.1 L'âge et la taille

La Commission est une organisation relativement jeune. Elle fut créée officiellement en novembre 1972. Elle a cependant évolué et grandi assez rapidement.

En 1974, avec deux (2) ans de maturité, la Commission scolaire Champlain se donnait une structure administrative ayant les caractéristiques suivantes:

a) Cinq (5) postes de cadres sont créés
soit: - Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur des services administratifs
- Directeur des services de l'enseignement et de la vie étudiante
- Directeur-adjoint du service de l'enseignement

b) Le poste de directeur des services administratifs comporte la responsabilité de trois (3) champs d'activités,
soit: - la gestion financière
- la gestion du personnel
- la gestion des équipements

c) Au niveau de gérance dans les services administratifs les postes suivants sont mis en place:
- régisseur à l'équipement
- contremaître d'entretien général
- agent de gestion du personnel
- agent de la gestion financière

d) Les directions d'écoles relèvent du directeur général et les directions de services sont en "staff" par rapport aux principaux.

e) Toutes les directions de services, sauf le secrétaire général, cumulent plusieurs champs d'activités.
D.S.E. : Enseignement et Vie étudiante
D.S.A. : Personnel - Finance - Equipement

f) Les postes de professionnels au Service de l'enseignement augmentent. Le tableau VI décrit la structure de la Commission telle qu'elle était en 1974.

En 1976, la Commission décida toutefois de mettre en place une nouvelle structure administrative, répondant davantage aux besoins de la Commission en général, de ses écoles et de son personnel. Les raisons justifiant une révision de structure furent:

1° la lourdeur et la complexité de certaines tâches. Par exemple: la nature du travail d'un secrétaire général exige du temps plein

2° L'utilisation plus grande de l'informatique dans des opérations. Par exemple: dans le domaine des finances.

3° la difficulté de recruter une personne ayant la formation et l'expérience pour coordonner les opérations dans deux grands services.

4° Augmentation du personnel de la Commission. Le nombre passe à plus de 500 personnes à l'emploi de la Commission. Dans le but de répondre plus efficacement à ses besoins en établissant les postes suivants:

- un poste des services du personnel
- un poste des services financiers
- un poste des services de l'équipement
- un poste des services éducatifs

La Commission a donc procédé au cours des 6 dernières années, à une plus grande division du travail ainsi qu'à une spécialisation au fur et à mesure que le nombre d'employés augmentait. C'est ainsi qu'on a créé les postes de directeur aux services financiers, de directeur aux services de l'équipement, de directeur aux services du personnel. Auparavant, ces trois fonctions étaient assumées par une personne seulement. On a divisé l'organisation en cinq (5) directions spécialisées, notamment: Finance, Personnel, Services éducatifs, Equipement et les Ecoles. Le tableau VII démontre la taille actuelle de la Commission scolaire Champlain.

TABLEAU VI

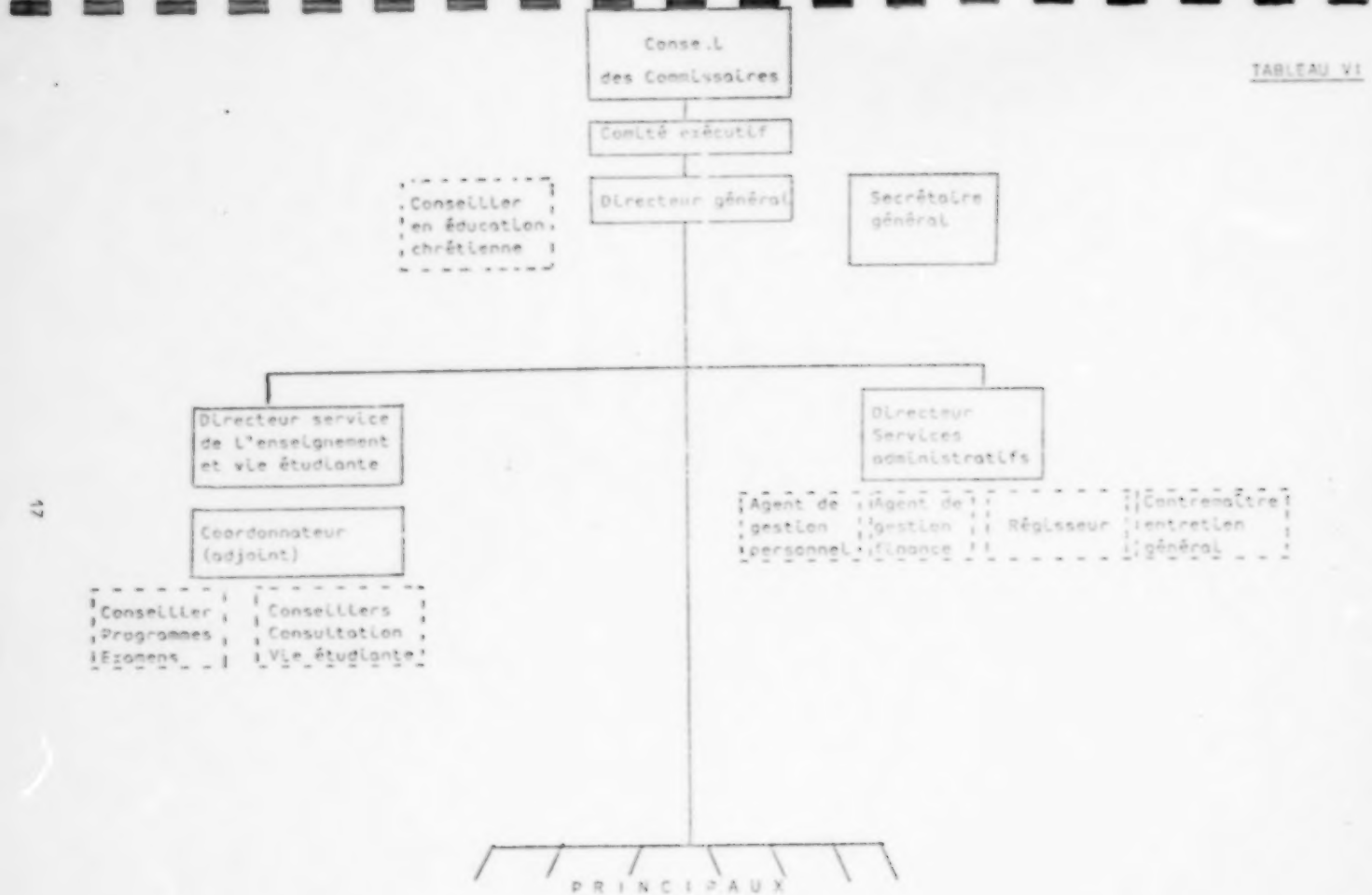

Conseil des Commissaires
Comité exécutif
Conseiller en éducation chrétienne
Directeur général
Secrétaire général
Directeur service de l'enseignement et vie étudiante
Coordonnateur (adjoint)
Conseiller Programmes Examens
Conseillers Consultation Vie étudiante
Directeur Services administratifs
Agent de gestion personnel
Agent de gestion finance
Régisseur
Contremaître entretien général
PRINCIPAUX

TABLEAU VII

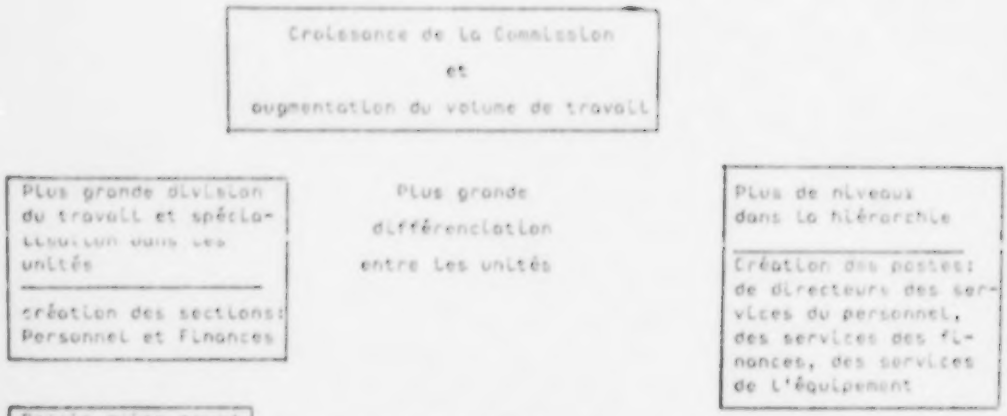
PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE CHAMPLAIN (1978)

	Nombre d'employés	Nombre de subordonnés	
		Soutien Commis	Agents
Haute direction	7	3	2
Finance	8	2	5
Personnel	5	1	3
Equipement	14	9	4
Services éducatifs	15	2	12
TOTAL:*	49	17	26

* Le personnel des écoles n'est pas ici compté. En tout, la Commission scolaire Champlain compte environ 500 employés.

TABLEAU VIII

Au moyen d'une illustration (tableau VIII) inspirée du "Path diagram of organizational size and structure" suggérée par Blau et Schoenherr et reprise par Mintzberg, nous avons tenté de montrer les conséquences de l'évolution et de la croissance de la Commission.



1.3.2. L'environnement

L'environnement de la direction générale est la commission scolaire; ses unités de soutien et opérationnelles.

La prise de décision programmée et routinière est décentralisée du directeur général à des unités spécialisées dont les quatres services. A ce niveau, les décisions programmées sont traduites en procédures et lignes directrices pour être par la suite acheminées vers l'unité opérationnelle qui est responsable de la mise en oeuvre dans son milieu. Dans cette optique de la Commission scolaire Champlain est une organisation simple due à la standardisation de la grande majorité de ses activités et de la division des tâches selon les fonctions.

L'environnement de la direction générale nous apparaît également bureaucratique et plutôt stable. En analysant cet environnement au niveau des unités de spécialisées ou de routinières, on se rend compte qu'à l'exception de la direction des services éducatifs, le travail est effectué dans un environnement très stable, voire répétitif, répondant toujours à des requêtes similaires. C'est ainsi que le travail dans ces unités est formalisé et bureaucratique.

Quant à la prise de décision non programmée, l'environnement est plus aléatoire, irrégulier et diversifié. Bien que la décision finale incombe toujours au directeur général, le processus demande un fonctionnement collégial basé sur des ajustements mutuels entre les cadres de la Commission.

ANNEXE IV

QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DE L'ORGANISATION

PAR LES EMPLOYES ET L'ANALYSE DES RESULTATS

Cher(e) participant(e),

Ce questionnaire a pour but de connaître les perceptions de la Commission sur leur organisation. Il se situe dans le cadre d'une étude effectuée par un groupe d'étudiants de l'Ecole nationale de l'Administration publique.

Nous vous demandons de bien vouloir retourner les questionnaires non signés, à Monsieur Jean-Guy Roy, avant le 25 septembre.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

Questionnaire

Renseignement général

Etes-vous: cadre ☐

soutien ☐

professionnel ☐

Veuillez répondre à toutes les questions en cochant la case qui correspond à l'état actuel de votre organisation.

1. De quelle façon se fait la communication au sein de votre organisation?

De haut en bas ☐

De bas vers le haut ☐

De haut en bas et de bas vers le haut ☐

De façon latérale ☐

2. Quelle importance est accordée au travail d'équipe coopératif?

Important dans toute l'organisation ☐

Modérée ☐

Relativement faible ☐

Nulle ☐

3. Quelle influence les subordonnés ont sur les objectifs, les méthodes et l'activité de leurs unités et départements?

Aucune ☐

Pratiquement aucune ☐

Très modérée ☐

Très grande ☐

4. A quel échelon les décisions sont-elles officiellement prises?

Au sommet de l'organisation ☐

Aux échelons inférieurs mais contrôlées au sommet avant l'application ☐

Les décisions relatives aux différents services sont prises à des échelons inférieurs ☐

L'ensemble des décisions sont prises au niveau des services ☐

5. Dans quelle mesure les subordonnés participent-ils aux décisions concernant leur travail?

Ne participent pas du tout ☐

Sont occasionnellement consultés ☐

Sont généralement consultés ☐

Participent à toutes les décisions ☐

6. Comment les objectifs ou les directives sont-ils déterminés?

Les objectifs sont généralement définis en groupes ☐

Les objectifs sont discutés avec les subordonnés avant d'être fixés ☐

Les directives sont données et les subordonnés peuvent par la suite les commenter ☐

Les directives sont données ☐

7. A quel échelon le contrôle est-il effectué?

Au sommet uniquement ☐

En grande partie au sommet ☐

Au sommet avec les échelons moyens ☐

Au sommet avec les échelons moyens et inférieurs ☐

Question 1

"De quelle façon se fait la communication au sein de votre organisation?"

De haut en bas	24%
De bas vers le haut	3%
De haut en bas et de bas vers le haut	47%
De façon latérale	23%
Aucune réponse	3%

On remarque que les cadres et les professionnels perçoivent cette communication comme étant de haut en bas et de bas vers le haut; tandis que l'opinion du personnel de soutien est très partagée.

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
De haut en bas	14	25	26
De bas vers le haut	0	0	6
De haut en bas et de bas vers le haut	86	75	21
De façon latérale	0	0	42
Aucune réponse			5

Question 2

"Quelle importance est accordée au travail d'équipe coopératif?"

Important dans toute l'organisation	27%
Modérée	38%
Relativement faible	32%
Nulle	0%
Aucune réponse	3%

De façon générale, la haute direction est d'avis que le travail d'équipe a une importance soit assez grande ou modérée au sein de l'organisation; la plupart du personnel semble d'avis que le travail d'équipe a plutôt une importance relativement faible tandis que chez le personnel de soutien, l'opinion est encore très partagée.

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Important dans toute l'organisation	43	13	26
Modérée	43	25	42
Relativement faible	14	62	26
Nulle	0	0	0
Aucune réponse			6

Question 3

"Quelle influence les subordonnés ont sur les objectifs, les méthodes et l'activité de leurs unités et départements?"

Aucune	3%
Pratiquement aucune	12%
Très modérée	73%
Très grande	9%
Aucune réponse	3%

L'opinion des cadres sur cette question varie de "pratiquement aucune" à "très grande". Le personnel professionnel et celui de soutien qualifient en grande majorité cette influence comme étant "très modérée."

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Aucune	0	0	5
Pratiquement aucune	14	0	16
Très modérée	43	100	74
Très grande	29	0	5
Aucune réponse	14		

Question 4

"A quel échelon les décisions sont-elles prises officiellement?"

Au sommet de l'organisation	70%
Aux échelons inférieurs mais contrôlées aux sommets avant l'application	15%
Les décisions relatives aux différents services sont prises à des échelons inférieurs	3%
L'ensemble des décisions sont prises au niveau des services	12%

On constate qu'une très forte majorité des employés interviewés perçoivent une centralisation des décisions au niveau de la haute direction. Cette perception est très partagée tant chez la haute direction qu'au niveau du personnel professionnel et de soutien.

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Au sommet de l'organisation	57	75	74
Aux échelons inférieurs mais contrôlées au sommet avant l'application	29	25	5
Les décisions relatives aux différents services sont prises à des échelons inférieurs	-	-	16
L'ensemble des décisions sont prises au niveau des services	14	-	5

Question 5

"Dans quelle mesure les subordonnés participent-ils aux décisions concernant leur travail?"

Ne participent pas du tout	12%
Sont occasionnellement consultés	29%
Sont généralement consultés	56%
Participent à toutes les décisions	3%

L'opinion générale est qu'il existe une certaine consultation des subordonnés aux prises de décision au sein de l'organisation; les cadres et les professionnels voient cette consultation étant effectuée sur une base et fréquence générales; l'ensemble du personnel de soutien penche quelque peu vers une "consultation occasionnelle."

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Ne participent pas du tout	14	0	16
Sont occasionnellement consultés	14	0	47
Sont généralement consultés	72	87	37
Participent à toutes les décisions	0	13	0

Question 6

"Comment les objectifs ou les directives sont-ils déterminés?"

Les objectifs sont généralement définis en groupes	24%
Les objectifs sont discutés avec les subordonnés avant d'être fixés	29%
Les directives sont données et les subordonnés peuvent par la suite les commenter	18%
Les directives sont données	29%

Les opinions sur cette question sont assez partagées chez les trois groupes.

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Les objectifs sont généralement définis en groupes	14	0	37
Les objectifs sont discutés avec les subordonnés avant d'être fixés	58	37	16
Les directives sont données et les subordonnés peuvent par la suite les commenter	14	50	5
Les directives sont données	14	13	42

Question 7

"A quel échelon le contrôle est-il effectué?"

Au sommet uniquement	6%
En grande partie au sommet	24%
Au sommet avec les échelons moyens	53%
Au sommet avec les échelons moyens inférieurs	11%
Aucune réponse	6%

De façon générale la haute direction perçoit le contrôle, comme étant surtout effectué au sommet, tandis que les subordonnés particulièrement, le volent effectué au sommet, mais avec les échelons moyens.

	Cadres %	Professionnels %	Soutien %
Au sommet uniquement	0	0	11
En grande partie au sommet	57	25	11
Au sommet avec les échelons moyens	14	38	73
Au sommet avec les échelons moyens et inférieurs	29	12	5
Aucune réponse	0	25	0

ANNEXE V

PROCESSUS D'IMPLANTATION

PROCESSUS D'IMPLANTATION

> "It is clearly insufficient to install a new appraisal system by distributing the new evaluation forms." (Hayden)

L'implantation d'un système d'évaluation du personnel est une opération qu'il faut éviter de sous-estimer.

Cette activité, en fait, est fort importante et très coûteuse. Elle doit donc être soigneusement planifiée et réalisée.

Il apparaît, d'ailleurs, que l'implantation réussie d'un système d'évaluation du personnel peut être grandement facilitée par le processus même de sa conception, ou par la nature même du système conçu.

Meier a écrit:

> "Of course, the personnel department can do the entire appraisal construction job on its own. A strong, influential personnel administrator may try to sell the program at the presidential or directors level and have it instituted by fiat, but such an authoritarian implementation cannot work as well as a voluntarily supported program. Having a committee formulate the program can be frustrating and selling it throughout the organization via that committee can be time-consuming and exhausting, but experience has shown that this method pays off in the long run."

STRATEGIES D'IMPLANTATION

Voyons ce qu'ont écrit Kindall et Gatza sur l'implantation d'un programme d'évaluation des cadres, "davantage compatible avec les conceptions de la théorie Y" de Douglas McGregor. ("The Human Side of Enterprise")

> "Comment une organisation peut-elle commencer à utiliser ce genre d'évaluation du rendement? S'il existe évidemment bien des façons d'effectuer la transition, deux d'entre elles méritent une attention particulière.

la première voie est une méthode courante: commencer au sommet de la hiérarchie. Le président utilise le premier la méthode qui est alors adoptée aux niveaux successifs de la hiérarchie. Ce système a la grande vertu de faire ressortir le rapport entre les objectifs de toute l'entreprise et ceux des différents niveaux subordonnés. Il permet également aux cadres d'expérimenter en tant que subordonnés une technique qu'ils auront à utiliser plus tard en tant que supérieurs.

Par ailleurs, l'adoption en commençant par la direction générale tend à minimiser les problèmes qui se produisent quelquefois quand un cadre emploie une technique que son supérieur ne peut comprendre ni sanctionner.

La seconde manière d'effectuer la transition consiste à appliquer le programme à un secteur particulier de l'entreprise: succursale, usine, département, etc. Cette méthode permet de tirer des enseignements de l'expérience avant que le programme ne soit étendu à tous les secteurs de l'organisation. Il est alors possible de comparer entre elles les unités qui participent au nouveau programme et celles qui n'y sont pas encore engagées. Une société divisée en un certain nombre d'établissements relativement semblables aurait souvent avantage à procéder selon cette méthode du groupe de contrôle. D'autre part, il est quelquefois difficile de transmettre à d'autres unités ce qui a été appris, en particulier s'il y a de grandes différences quant au type de travail effectué dans chaque unité.

Qu'on emploie l'une ou l'autre de ces méthodes ou un autre procédé, il reste que le facteur temps est d'une importance primordiale. En effet, il ne semble pas souhaitable que tous les cadres précisent leurs objectifs en même temps, car il serait alors impossible de concilier les objectifs choisis aux niveaux supérieurs et ceux des niveaux subordonnés."

En plus de nous proposer des cheminements possibles pour l'implantation de "leur" programme, Kindall et Gatza ont cru bon de souligner les pièges à éviter, lors de son implantation:

"Deux points sont à surveiller dans l'application du programme d'évaluation que nous recommandons:

1) Pas de précipitation! L'appréciation au moyen de l'approche par objectifs suppose qu'on traite les gens de manière passablement différents de ce à quoi ils ont été habitués. Elle implique l'abandon de la conception autoritaire de la gestion appelée Théorie X par Douglas McGregor - et l'adoption des conceptions plus dynamiques de la Théorie Y (...) On accorde plus de poids à l'opinion du subordonné dans la détermination de tâche. On lui permet de parler le premier, ses projets servent

de point de départ à la discussion avec son supérieur. L'entreprise accorde une certaine importance à ses ambitions personnelles. En somme, il faudra modifier autant les modes de pensée que les modes d'action si on veut profiter au maximum du programme d'évaluation que nous avons proposé.

Cette réflexion nous amène à suggérer les recommandations suivantes:

a) L'adoption du programme doit être annoncée bien avant que les premières mesures de mise en application ne soient prises.

b) chaque individu concerné doit pouvoir parler des nouvelles méthodes avec ses supérieurs, ses subordonnés et autres collègues.

c) tout individu concerné doit avoir le temps de réfléchir à l'importance relative des différentes parties de son travail. Il sera souvent utile de réunir toutes les personnes en cause pour qu'elles puissent analyser ensemble toutes les implications de la détermination personnelle des objectifs. Rappelons par ailleurs que la détermination des objectifs prendra du temps, particulièrement la première fois.

2) N'imposez pas le programme! Comme le résumé des théories X et Y le laisse entendre, le comportement des individus à l'égard des autres et leur manière de résoudre nos problèmes de gestion sont souvent déterminés par un ensemble de préjugés et d'hypothèses implicites. Certains seront sans doute si attachés aux conceptions autoritaires de la Théorie X qu'ils ne pourront supporter longtemps les méthodes de motivation fondées sur les conceptions de la Théorie Y. Ils trouveront des moyens d'éviter ces nouvelles méthodes, de mal les interpréter et de résister aux idées qu'elles impliquent. A notre avis, personne ne devrait être forcé de participer par détermination d'objectifs. On devrait donner à ces individus le temps d'observer les résultats obtenus et d'apprécier l'efficacité du programme. Il serait illogique de forcer un individu à adopter un programme construit à partir de la conviction qu'un cadre devrait avoir son mot à dire dans la conduite de son travail.

Peut-être notre mise en garde a-t-elle été trop véhémente. De nombreuses entreprises pourront sans doute adopter immédiatement et rapidement l'évaluation par détermination d'objectifs. Nous tenions simplement à rappeler qu'on doit être très prudent au cours de la période de transition. Nous croyons qu'aucun supérieur ne devrait être forcé de participer au programme avant d'avoir reconnu qu'il est utile d'accorder au subordonné le droit de déterminer lui-même les objectifs de sa tâche."

Un autre élément important qui doit faire partie intégrale de la phase de l'implantation, est la formation des participants.

Plusieurs auteurs (Gregorich, Blttner, Lacasse, BNA, Hayden, Prather) ont accordé une importance particulière à cette phase de l'implantation d'un système d'évaluation du personnel. Leur pensée sur ce sujet peut être résumée par l'extrait de l'article de Heler portant sur le "Management by objectives" et "L'appraisal by results" :

> "Considerations of this kind indicates the necessity for individuals involved in a management-by-objectives and appraisal-by-results program to understand thoroughly both the philosophy of the programs and the guidelines by which they should be conducted. Training programs should be devised to bring this kind of information specifically to individuals directly responsible for making the program work.
>
> More than one training program will be required to disseminate this information in any multilevel organizational structure, primarily because of the increasing levels of managerial sophistication found as one moves upward in the organizational hierarchy. However, since a certain amount of pure orientation will be required for all personnel, it is best to use these fundamental units as the nucleus of the training sessions and to modify the information as the trainee level demands."

Avant de mettre le point final à cette partie, il serait bon de se rappeler ces propos de Lacasse sur l'implantation du système d'évaluation.

> "Les expériences menées au Canada et aux Etats-Unis tant dans les entreprises privées que dans les organismes publics démontrent que le cheminement d'implantation est long et ardu. Les tentations de tout laisser tomber sont souvent fortes s'il n'est pas accepté dès le point de départ, que l'appréciation de la performance est un processus continu qui se concrétise dans des tâches quotidiennes et régulières de travail."

ANNEXE VI

LA DIRECTION PAR OBJECTIFS

LA DIRECTION PAR OBJECTIFS

Diriger par objectifs c'est rechercher la réalisation des résultats jugés souhaitables par un individu, une organisation ou les deux à la fois plutôt que se contenter de régler les problèmes au jour le jour sans se préoccuper du moyen et du long terme en ignorant l'effet des décisions quotidiennes sur l'avenir.

Toutefois, il existe plusieurs façons de concevoir la gestion par objectifs. En voici quelques-unes:

- un moyen d'évaluer les performances individuelles à partir des objectifs fixés et des résultats obtenus;
- un moyen de motiver les personnes en leur fournissant des objectifs précis à atteindre;
- un moyen de récompenser et de rémunérer les individus selon les résultats atteints;
- un moyen d'intégrer les objectifs individuels aux objectifs organisationnels;
- un moyen de canaliser les énergies et les ressources vers les résultats désirés dans certaines activités jugées prioritaires;
- un moyen de favoriser une plus grande participation à l'organisation et de décentraliser davantage la gestion dans les unités administratives.

Bien qu'il existe encore aujourd'hui plusieurs perceptions différentes de la direction par objectifs, on voit que celles-ci sont toutes complémentaires et répondent à un besoin organisationnel: celui d'améliorer la qualité des résultats obtenus par une implication plus grande sur le plan individuel et une action concertée sur le plan de l'organisation. En d'autres termes, la DPO met l'accent sur la détermination des objectifs qui servent par la suite de guide à l'action et d'autre part, elle amène le gestionnaire à mesurer les résultats obtenus et à les comparer aux objectifs établis qui servent alors de critères d'évaluation.

La DPO: un processus cyclique

Sans affirmer que la DPO est une panacée, il demeure que de plus en plus de gens acceptent maintenant de voir la gestion par objectifs comme un processus cyclique de gestion reposant sur les composantes suivantes:

1. L'analyse de la situation;
2. La détermination des objectifs;
3. L'élaboration et la rétention de plans d'action;
4. L'exécution et le contrôle;
5. L'évaluation des résultats.

L'analyse de la situation

A partir d'une activité choisie et jugée prioritaire par une unité administrative, l'analyse de la situation amène les personnes impliquées à prendre conscience des résultats actuellement atteints par l'unité de façon à préciser la situation désirée compte tenu des difficultés rencontrées, des contraintes existantes et des ressources disponibles.

La détermination des objectifs

Par la suite, la détermination des objectifs amène les gestionnaires à définir d'une façon précise les résultats à atteindre dans l'activité de l'unité en spécifiant les personnes impliquées, les résultats, les délais de réalisation ainsi que les critères de performance ou d'évaluation.

L'élaboration des plans d'action

Compte tenu des objectifs à réaliser et des ressources disponibles, il convient par la suite d'inventorier certains moyens d'action réalisables par l'unité à partir de critères préalablement fixés et de retenir celui ou ceux qui s'avèrent optimaux. Une fois ces moyens retenus, il importe de les intégrer dans un plan d'action en lui accordant les ressources requises, s'il y a lieu, ainsi que de dresser un calendrier d'opérations permettant de suivre le déroulement de l'action. Les responsabilités des différents gestionnaires impliqués doivent également être précisées de même que le rôle qu'ils auront à jouer dans la réalisation du plan d'action.

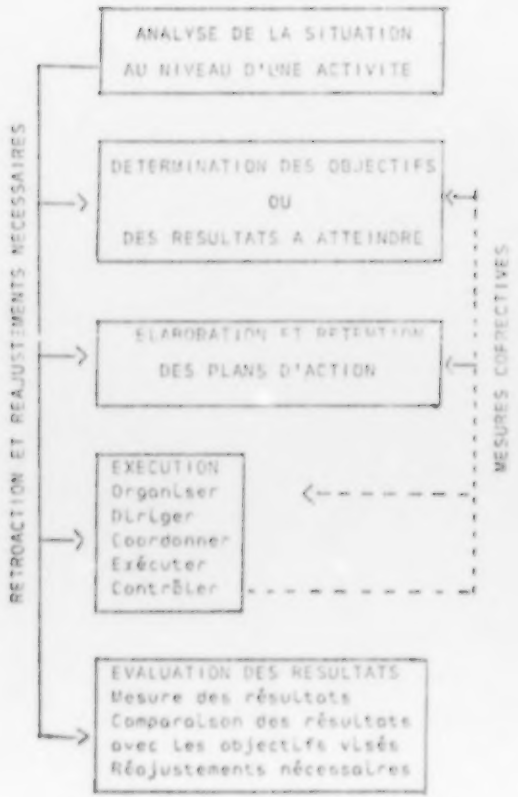
L'exécution et le contrôle

L'exécution amène maintenant le gestionnaire à passer à l'action conformément au plan d'action établi en engageant les ressources dont il dispose, en coordonnant les efforts des personnes impliquées et en s'assurant que les échéances établies sont respectées. Enfin pour ce qui est du contrôle, il faut s'assurer que l'action se déroule telle que prévue et continuellement mettre en place les mécanismes de réajustement qui s'imposent en cours de route.

L'évaluation des résultats

L'évaluation représente la dernière étape du processus cyclique. Elle consiste à mesurer les résultats obtenus à la fin de la période compte tenu des objectifs fixés et à déterminer dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints. Ces éléments d'information permettent alors de s'interroger sur l'efficacité des moyens retenus pour les plans d'action et de s'interroger sur la pertinence de conserver l'objectif visé. Une fois terminée, l'évaluation relance le processus et entraîne, s'il y a lieu, des réajustements des différentes composantes compte tenu des résultats obtenus.

La DPO: un système cyclique de gestion



ANNEXE VII

LA GESTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS

LA GESTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS

Si le DPO vise un changement planifié en termes d'objectifs, la gestion participative indique une façon différente de composer ces objectifs. L'auteur américain "Odiorne" n'a-t-il pas défini la gestion participative par objectifs en ces termes: "C'est le processus par lequel un supérieur et un subordonné identifient ensemble les buts de l'organisation, les sommes de responsabilités de chacun en relation avec les résultats attendus et utilisent ces mesures comme aide et guide de fonctionnement ainsi que comme moyen d'évaluation des contributions de chacun."

Des principes particuliers

Comme son nom l'indique, la gestion participative par objectifs consiste en un processus décisionnel impliquant plusieurs partenaires qui prennent la responsabilité d'une action définie. Certains principes de base différencient fondamentalement la gestion participative de la DPO. Dans un premier temps, la gestion participative par objectifs essaie d'unifier les employés de l'entreprise en humanisant leurs relations. Elle vise également à assurer une plus grande autodétermination. La gestion participative permet aussi aux administrateurs d'associer leurs partenaires à la détermination des objectifs et de négocier ces mêmes objectifs. Enfin elle rend les gestionnaires non seulement responsables de l'exécution mais aussi participants à la détermination des objectifs de l'organisation, à la planification des résultats à atteindre et à l'établissement des méthodes et des points de contrôle.

En d'autres termes, la gestion participative par objectifs apparaît comme une saine philosophie de gestion qui favorise le travail d'équipe, qui incite les gens à travailler dans un but commun, qui stimule les initiatives et la créativité des personnes en accordant aux individus une certaine liberté dans les buts à atteindre et dans la façon de les atteindre.

La participation au processus de décision

L'introduction de la participation dans le processus de prise de décision peut comprendre des degrés fort variés d'intégration et de collaboration.

Participer à la prise de décision signifie la légitimité de certains actes tels: suggérer, critiquer, demander un changement, accepter, fournir son appui et même, dans certaines situations, utiliser son droit de contestation.

La participation vraie et active dans un processus de prise de décision ne signifie pas nécessairement codécision ni décision conjointe; fournir de l'information pertinente et discuter avec l'administration des solutions possibles et de leurs conséquences, c'est déjà pour des enseignants, des parents ou des étudiants, participer à l'élaboration d'une décision.

Le dialogue dans ce cas, c'est-à-dire un échange loyal de points de vue, constitue la base véritable de la participation au processus décisionnel où des solutions finissent par s'imposer comme le choix rationnel. Un échange constructif de points de vue, assorti d'informations pertinentes, donne naissance à des solutions.

CONTINUUM DE LA PARTICIPATION

Style de gestion centré sur le supérieur ——— Style de gestion centré sur le subordonné

ADMINISTRATEURS					ADMINISTRÉS
Le dirigeant prend les décisions puis les annonce (information)	Le dirigeant "vend" ses décisions	Le dirigeant présente un problème et, avec ses subordonnés, trouve une solution (élaboration en commun)	Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis (consultation)	Ensemble supérieur et subordonnés analysent une situation et prennent une décision commune (endécision) (cogestion) (collégialité)	Le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites (délégation)	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées (autonomie) (autogestion)

Gestion participative dans le système scolaire

Pour gérer un organisme scolaire par la gestion participative, il faut tout d'abord remplir certaines conditions préalables. Il faut ainsi étudier et analyser l'ambiance, l'environnement interne et externe de l'organisation, créer un climat de confiance, changer certaines mentalités, car l'autorité ne se définit plus de la même manière, informer ses partenaires puisque la gestion participative suppose des réseaux de communication et d'information qui rejoignent toutes les composantes du système. Il faudrait également que les instances supérieures du système scolaire adoptent elles-mêmes un style de gestion comportant une plus grande participation des différents partenaires dans l'examen des questions de leur ressort et dans leur prise de décision. Il faudrait finalement offrir aux personnes membres des structures de participation des possibilités de formation ou de perfectionnement dans les différents domaines: sensibilisation au fonctionnement en groupe, aux problèmes scolaires, au travail en comité, etc.

La DPO: ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas.

La gestion participative par objectifs est donc une modification profonde de la DPO car elle implique un changement dans le mode de pensée, dans les valeurs et dans les attitudes à adopter au sein de l'organisation. La spécificité de la gestion participative réside dans le fait qu'on exige la participation des individus à la définition, à la réalisation et à l'évaluation des objectifs poursuivis. Pour le directeur général de la Commission scolaire de Beauport, Monsieur Fernand Gosselin, la gestion participative fait éclater la structure, rend les objectifs plus significatifs pour tous et suscite un dynamisme dans l'organisation, dans un changement planifié.

Mais la gestion participative par objectifs n'est pas une panacée à tous les problèmes. Pour Monsieur Gosselin, "même si elle minimise beaucoup de frustrations, même si elle augmente et la participation et la motivation, il n'en reste pas moins qu'elle risque de créer une compétition malsaine entre les individus ou encore de créer le danger que les subordonnés se fixent des objectifs parallèles à ceux visés pour l'ensemble de l'organisation."